

# INDICE

TEMA	PAGINA
<b>RESUMEN GENERAL</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I “METODOLOGIA DEL RESUMEN EJECUTIVO”</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO II “SELECCIÓN DE LA IDEA”</b>	<b>5</b>
2.0 Objetivo	5
2.1 Métodos y estrategias para generar un negocio	5
2.2 Secretos de un triunfador	7
<b>CAPITULO III “PRODUCTO/NEGOCIO/SERVICIO”</b>	<b>10</b>
3.0 Producto	10
3.1 Ciclo de vida de un producto	11
3.2 Servicio	12
3.3 Clientes	14
3.4 Calidad	14
<b>CAPITULO IV “ANALISIS DEL SECTOR”</b>	<b>17</b>
4.0 Objetivo	17
4.1 Análisis	17
4.2 Análisis del sector sin incurrir en grandes gastos	17
4.3 Las tres fases para lanzar un producto al mercado	19
4.4 Las limitaciones	19
4.5 Modelos para definir el tipo de sector	19
4.6 Segmentación de mercado	20
4.7 ¿Por que no todos los sectores son iguales?	22
<b>CAPITULO V “ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO</b>	<b>23</b>
5.0 Objetivo	23
5.1 Definición de mercado	23
5.2 Tipos de mercado	23
5.3 Estudio y plan de mercado	24
5.4 Ámbito de aplicación del estudio del mercado	24
5.5 Los planes de mercado	25
5.6 Objetivos y estrategias de mercado	25
<b>CAPITULO VI “POSICIONAMIENTO”</b>	<b>27</b>
6.0 Posicionamiento	27
6.1 ¿En que consiste el posicionamiento?	27
6.2 Tipos de posicionamiento	28
<b>CAPITULO VII “ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO”</b>	<b>33</b>
7.1 Importancia y significado	33
7.2 Factores que influyen para determinar el precio	33
7.3 Métodos utilizados para el establecimiento del precio	39
7.4 Estrategias y políticas para la fijación de precios	41

TEMA	PAGINA
<b>CAPITULO VIII “CANALES DE DISTRIBUSION”</b>	<b>43</b>
8.1 Importancia de la función de los intermediarios	43
8.2 Factores que influyen para la selección de un canal	44
8.3 Administración de canales	45
8.4 Administración de la distribución física	48
8.5 Sistema vertical de mercadotecnia	51
<b>CAPITULO IX “VENTAS”</b>	<b>52</b>
9.1 ¿Que es vender?	52
9.2 Las fases de la entrevista de ventas	52
<b>CAPITULO X “ADMINISTRACION DE PRODUCCION”</b>	<b>60</b>
10.1 Manufactura	60
10.2 Suministro	61
10.3 Control de inventarios	62
10.4 Control de la producción	65
10.5 Definiciones	68
<b>CAPITULO XI “IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS”</b>	<b>69</b>
11.1 Características de los recursos humanos	69
11.2 El proceso de reclutamiento y selección	70
11.3 Pruebas psicológicas	75
<b>CAPITULO XII “ANALISIS ECONOMICO/FINANCIERO Y EXPANSION”</b>	<b>78</b>
12.1 El plan de inversión y el plan de financiación	78
12.2 Cuenta resultados o de perdidas y ganancias provisional	80
12.3 El plan de tesorería	80
12.4 El balance provisional	81
12.5 Un mercado con sabor	84
<b>CAPITULO XIII “GUIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS”</b>	<b>87</b>
<b>CAPITULO XIV “CASO PRACTICO”</b>	<b>93</b>
14.1 Resumen ejecutivo	93
14.2 Análisis de situación del mercado	93
14.3 Mercado meta o publico objetivo	95
14.4 ¿Qué ofrecemos y a que precio?	96
14.5 Analisis F.O.D.A	96
14.6 Objetivos y estrategias	96
14.7 Planeamiento táctico	97
14.8 Presupuesto	100
14.9 Control	100
14.10 Conclusión	101
<b>CONCLUSION</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 3</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 4</b>	<b>106</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>110</b>

# RESUMEN GENERAL

## 1. TITULO

Estrategias para implementar la creación de una micro empresa

## 2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Antecedentes:

Antes de abrir o cambiar el giro de un negocio, no solamente es cuestión de contar con dinero y las ambiciones suficientes, sino que se debe de llevar a cabo una serie de pasos para no tener que cerrar o cambiar escabrosamente de negocio.

Hoy las personas entran a diferentes tipos de mercados, desgraciadamente muchas no sobreviven. Esta situación no es un caso aislado, sino que se presenta cotidianamente.

Yo pienso que las razones por los que desaparecen los negocios son múltiples, pero la mayoría incide en una deficiente o nula planeación y medición de mercado.

Para evitar una situación como esta es necesario en estudio de mercado. Dicho estudio busca reducir la incertidumbre a la hora de emprender un negocio, la ausencia de ello puede determinar la quiebra y el desperdicio de capital. Además permite estimar el tamaño de mercado y por lo tanto una estimación de flujos de ventas y beneficios que podrían obtenerse.

Los estudios de mercado son una importante herramienta para la toma de decisiones, permiten identificar el segmento de mercado en el que se desea incursionar, los principales competidores y las estrategias de mercadotecnia a seguir.

## 3. OBJETIVO

Crear y desarrollar un método con éxito con amplio conocimiento para desarrollar una tendencia y una perspectiva con técnicas de acción.

## 4. HIPOTESIS

Antes de encabezar el estudio de mercado se estableció la información disponible, detecto cual es la información carente y determinar como se obtendrá, además de pensar si esta en condiciones de realizarlo personalmente o se necesita la participación de personas o equipos responsables en el área.

Debe tenerse en cuenta que se quiere lograr, pero cuidando también la visión personal de uno mismo.

## 5. LIMITES

La tesis esta enfocada en la administración de cómo es creada una micro empresa.

## **6. JUSTIFICACION**

Crear un personal administrativo, productivo y directivo para el desarrollo de una micro empresa.

## **7. METODOLOGIA**

La realización de un plan de negocios no se limita solamente a una tarea de redacción. Sino que en cada paso hay que revisar sus puntos fuertes como débiles para el mejoramiento o avance de una micro empresa.

Un plan de negocios indica que hacer y como hacerlo, que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores.

## **8. INTRODUCCION**

Para el desarrollo previo de un plan de negocios debemos tomar en cuenta una serie de pasos que nos ayudaran a determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas con respecto a un mercado competitivo.

Existen herramientas por las que nos podemos valer para que un plan de mercadotecnia sea exitoso, donde la recopilación de pronósticos de futuros desarrollos es clave, la clasificación de los recursos y la evaluación de la capacidad del negocio.

Los conocimientos, habilidades y las relaciones de toda una vida productiva son básicos para emprender.

Constantemente se habla de la importancia de innovar los productos o servicios para conquistar nuevos mercados. Pero pocas veces se observa que estos lanzamientos deben hacerse sustentados en fuertes programas de marketing y distribución, de lo contrario, la estrategia resultaría una perdida para la empresa.

En México cada año se presentan alrededor de 600 productos nuevos, pero por la ausencia de las tácticas, resultan fallidos tres cuartas partes del total.

De acuerdo con Manuel Rico, Director de la Investigación de Mercados, ORC Internacional, de cada 20 productos nuevos, aproximadamente diez logran captar la atención del publico. Enrique Penella, Director de Mercadotecnia de ACNielsen, menciona que alrededor del 70 por ciento de los productos nuevos fracasan o tienen un éxito muy limitado.

Roger Blackwell, mercadólogo y autor del libro Consumer Behavior, afirma que las estadísticas indican que, a nivel mundial el 80 por ciento de los nuevos productos que salen al mercado están destinados al fracaso porque no tienen relación con necesidades reales de los clientes o porque otros artículos ya las cubren.

Las compañías fijan metas de mercadotecnia para alcanzar una participación en el mercado y desarrollar sus estrategias para alcanzar sus metas.

Solo una buena promoción del producto nuevo y una adecuada distribución lograran que una marca tenga una mejor participación de mercado.

Par consolidar el éxito de tu nuevo producto o servicio, no te quedes en la fase de innovación. Refuerza tus campañas de publicidad y distribución.

## **9. METODOLOGIA APLICADA**

Como ya se había dicho un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Y debe tener sentido en su relación con los demás, y debe de surgir de un análisis con detenimiento, que suele llevarse tiempo.

## **10. COMPONENTES**

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollaran en la Tesis incluyen un modelo para realizarlo.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis recomendamos que la tesis **“Estrategias para implementar la creación de una micro empresa”** realizada por la alumna **Isabel Cristina Garza Zavala** con el numero de matricula **792024** sea aceptada para su defensa como opción al grado de **Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad**.

**El comité de Tesis**

---

**M.A. Blanca Xochitl Maldonado Valadez**  
**Asesor**

---

**M.C. Vicente García Díaz**  
Co- asesor

---

**M.C. Pedro González González**  
Co- asesor

**Vo. Bo.**  
**División de Estudios de Postgrado**

---

**Dr. Alan Castillo Rodríguez**  
Subdirector de Postgrado  
de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica  
de la universidad Autónoma de Nuevo León

Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza; Nuevo León, Mayo 2005

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA CREACIÓN DE UNA MICRO  
EMPRESA**

**POR**

**ING. ISABEL CRISTINA GARZA ZAVALA**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN LA PRODUCCION Y CALIDAD**

**CD. UNIVERSITARIA, SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, MAYO 2005**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR LA CREACIÓN DE UNA MICRO  
EMPRESA**

**POR**

**ING. ISABEL CRISTINA GARZA ZAVALA**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN LA PRODUCCION Y CALIDAD**

**CD. UNIVERSITARIA, SAN NICOLAS DE LOS GARZA, NUEVO LEON, MAYO 2005**



# AGRADECIMIENTOS

- **Gracias a Dios.**

Por darme la capacidad de imaginar y de visualizar en mi mente sueños hermosos. Gracias por darme la capacidad de plasmar mis sentimientos, y el color que vive en mí. Gracias a **Dios** por las risas, momentos especiales. Gracias por la ilusión, por dirigir mi discernimiento y abrir mis ojos y mis oídos, mostrarme lo que veo, y lo que siento. Y por hacer que pueda lograr lo que deseo.

- **Doy gracias a mi Familia**

Primero que nada a mis padres (**Aurora Zavala y Gonzalo Garza**) las oportunidades de educación y vida que me concedieron, por toda la ayuda que me han brindado en todo momento, gracias por darme la oportunidad de estudiar y crecer. Por estar en los momentos buenos y malos. Gracias por tenerme cerca de su corazón. Gracias por confiar en mí y creer en mis sueños.

Gracias a mis hermanos (**Alberto, Jorge e Isaac**) por todo su cariño y apoyo.

- **Gracias a mis amigos**

(Julio Galicia, Francisco García, Isela Montelongo, Magnolia Gómez, Ivonne Quijano, Liliana López, Gerardo González, Mario Ondarza, Sandra, Gloria Camacho, Roció Olvera, Delia Elizondo, Francisco Rodríguez, Ana del Rincón)

Gracias por su amistad por los momentos tan gratos y divertidos que hemos pasado juntos, gracias por su ayuda.

- **Gracias a cada una de las personas que conocí en la FIME**

Por acompañarme y brindarme su apoyo, por estar en los momentos mas emotivos de mi vida. Alicia Moreno, Patricia Nava, Olivia Fuentes, Silvia Lara, Doña Abigail, Chelita, Mirthala. Ingenieros: José Luis Arredondo, Alfonso Molina, Delia Armendáriz, Carmen Morín, Felipe Díaz, Arturo González y Nydia Ramírez.

- Agradecimiento muy especial a dos personas que han sido una estimulación para **mí**

**Ing. Lupita Ramírez e Ing. Ana Pagaza** me quede sin palabras para agradecerles, lo único que puedo decirles es que tienen un gran significado en mi vida. Su conocimiento, guía y orientación, fueron base esencial en mi formación.

- **Gracias a mis Asesores**

Por su experiencia y profesionalismo, sin ustedes no seria posible éste trabajo. Pero sobre todo los conocimientos que me brindaron, y su amistad. Muchas Gracias.

Sin su apoyo, comprensión y paciencia durante los largos períodos de estudio hubiera sido imposible desarrollar este trabajo.

# **CAPITULO I**

## **METODOLOGIA DEL RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.0 OBJETIVO**

El resumen ejecutivo es la tarjeta de presentación de una empresa. Se expone en dos folios, primero en un análisis de mercado y después en un plan de negocios.

### **2.0 RESUMEN EJECUTIVO**

Es un documento de planeación deberá iniciarse con un breve resumen de las metas y recomendaciones mas importantes que influya en el método. Permite a la alta dirección captar de inmediato la fuerza principal del plan.

En este documento deberá establecer claramente el concepto de su negocio, los puntos financieros básicos (proyecciones de venta y requerimiento de capital), así como el estatus actual de la compañía.

Algunos puntos que deben de estar en el resumen ejecutivo son:

- Idea del negocio
- Equipo directivo y promotores del negocio
- Estado de desarrollo del negocio
- Plan de implantación
- Productos / servicios: respecto a la competencia
- Publico objetivo
- Tamaño de mercado potencial
- Escenario competitivo
- Inversión requerida
- Valoración global del proyecto: aspectos más innovadores y objetivos.

Sirve para captar el interés de los potenciales inversores. Por este motivo, debería contener los aspectos mas relevantes del plan de negocio resumidos de la forma mas brevemente y concisa posible.

En todo momento se tendrá que motivar al destinatario a continuar leyendo el plan con alto grado de entusiasmo y curiosidad.

## **CAPITULO II SELECCIÓN DE LA IDEA**

### **2.0 OBJETIVO**

Al plantearme la posibilidad de iniciar un proyecto empresarial, los socios impulsores de esta idea económica emprendieron una puesta en marcha con gran ilusión. Sin embargo, dicha ilusión puede que tenga dificultades que sufre la creación de un negocio. Tanto en este momento como en el futuro.

Para evitar una situación como esta hay que realizar algunos estudios y aspectos para comenzar la aventura empresarial, es decir, elaborar mi método.

Este método tiene que basarse en la cantidad y calidad de ideas, algunas de estas pueden ser como lo es la fluidez, flexibilidad, originalidad, elaboración y transformación de mi producto o negocio que deseo emprender.

Las ideas pueden empezar por el gusto o afición a ciertas actividades, que son afines a otras personas y pueden convertirse en empresas viables. Por ejemplo a mi que me gusta mucho bailar y observo que a muchas personas comparten conmigo este sentimiento, puedo sacarle provecho a esto, si tengo el capital necesario y algunos compañeros que me podrían ayudar a entrarle al negocio, se podría poner un lugar donde se podría bailar.

Hay que saber que un negocio se inicia de una idea precisa y concreta. No se trata de cualquier idea. Para generar la idea el emprendedor requiere de su creatividad y convertirla en realidad o en oportunidad.

En este sentido las ideas son elementos que se requiere en la etapa de generación de un negocio, se vera enfrentado a problemas y desafíos que se requieren de creatividad para enfrentarlos con éxito.

### **2.1 METODOS Y ESTRATEGIAS PARA GENERAR IDEAS DE NEGOCIO**

El proceso creativo incluye etapas que puedan ocurrir en un plano objetivo como subjetivo. De esta forma, para desarrollar la creatividad se recurre a técnicas que permitan la generación de ideas creativas.

A menudo una brillante idea es importante fuente, pero puede ser de alto riesgo. Son generalmente ideas vagas y difíciles de llevar a cabo, y con alta tasa de mortalidad. Se calcula que solo el 1 por ciento de los negocios basados en una idea brillante tienen éxito y el resto fracasa.

Una idea de negocios debe poder ser analizada en forma rigurosa. Las fuentes de ideas de negocios más utilizadas son: los cambios de percepción de los consumidores, lo inesperado, lo incongruente, las necesidades del proceso, la demografía y los nuevos conocimientos.

Los consumidores, son los posibles compradores o potenciales clientes de mayor información de donde pueden obtenerse ideas creativas. De tal forma, que los procedimientos y estrategias destinadas a la observación, descripción o análisis del consumidor, será una fuente de información extremadamente útil para generar ideas creativas e innovadoras.

El análisis de las características del consumidor o del usuario constituye una fuente segura de buenas ideas del negocio. Obviamente, pertenecen a un sector industrial que facilita al emprendedor la tarea de determinar hacia que aspectos de mercado dirigir su atención y cuales son los aspectos de la conducta del consumidor que son esenciales en el examen de una idea. El conocimiento y la información sobre el negocio, constituye muchas veces un punto indispensable para la aparición de una idea y su puesta marcha.

Lo inesperado, como ya se sabe toda persona tiene tendencia a pasar que lo que ha durado mucho tiempo es normal y, que durará por mucho tiempo más. De pronto, ocurre algo inesperado que no se considera como lo normal, lo cual debería ser analizado por la persona a objeto de determinar si en esta información se encuentra o no una fuente de negocio.

Lo inesperado, generalmente se atribuye al consumidor "irracional", cuando en realidad lo que se esta haciendo es salir a mirar, escuchar y captar lo que esta sucediendo, para así obtener información que pueda ser sometida análisis.

Lo incongruente, se define como la discrepancia entre los que es y lo que debería de ser. En otras palabras, lo que es y lo que todos suponen que es.

Un ejemplo, se observa en el área de transporte, a nivel mundial. A medida que aumenta el nivel de comercio, se desarrollan grandes buques cuyos costos de operación y navegación son cada vez mejores. Sin embargo, el costo de comerciar entre países se ha incrementado, debido a que nadie invocó en la estructura portuaria.

La necesidad del proceso, es muy concreta. Surge junto con el trabajo que se debe realizar, perfeccionando un proceso que ya exista.

Un ejemplo, es el caso de la robótica, que surge, entre otros motivos, ante la baja tasa de natalidad existente en algunos países, permitiendo reemplazar a los obreros especializados en las instalaciones industriales.

Otras formas de generar ideas creativas es a través de la utilización de los siguientes métodos.

Grupos de foco, son entrevistas a grupos de personas coordinadas por un moderador, en que se tratan preguntas específicas, discutidas profundamente y en forma abierta. El moderador no se limita a escuchar lo que los participantes más activos quieren decir, sino además focalizar la discusión del grupo en las diferentes áreas de interés.

Este método es especialmente útil en la generación de ideas de nuevos productos o servicios que el empleador o emprendedor quiera ofrecer.

Lluvia de ideas, este está basado en que cada persona puede estimular su creatividad al reunirse con otras y participar en una experiencia de grupo organizada. Aunque muchas de las ideas producidas son absurdas y no tienen base para un mayor desarrollo, frecuentemente emergen una o dos buenas ideas. Esto es probable cuando la tormenta de ideas se realiza en un área específica.

Inventario de problemas, hace participar a las personas en una experiencia similar a los grupos de foco. Sin embargo, más que generar nuevas ideas, se provee a un grupo de consumidores de una lista de problemas realizados con una categoría general de productos. Se discuten torno a un producto determinado o a las dificultades que existen en un determinado mercado.

## **2.2 SECRETOS DE UN TRIUNFADOR**

En la revista de Selecciones viene un documental que habla de Antonio Fernández.

Dice el relato:

Tony Fernández conoce los riesgos y las recompensas de romper las reglas. En el 2001, cuando tenía 36 años de edad, renunció a su puesto de vicepresidente de la división de Tener Music en el sureste asiático, y junto con tres socios, compró AirAsia, una aerolínea malasia que tenía serias dificultades financieras.

Como presidente y director ejecutivo de la empresa, se ha valido de una combinación de gastos reducidos, tarifas bajas y un estilo de administración abierto e informal para convertirla en la aerolínea más pujante y barata de Asia. Por todo el continente otras compañías están imitando su modelo de operación, y unos 4 millones de asiáticos que nunca habían subido a un avión ahora viajan por aire.

### **2.2.1 PERSIGA SUS SUEÑOS**

Cuando le dije a mi esposa que iba a comprar una aerolínea, soltó una risa y luego trato de convencerme de que intentara algo más sencillo. Le expliqué que en verdad creía en mi sueño. Pensaba que en Asia había un enorme mercado desaprovechado: millones de personas que querían viajar en avión, pero no podían pagarlo.

Mucha gente me pregunta que si sabía en lo que me estaba metiendo. “Te ira mal”, me decían y yo les contestaba: La vida es corta. Si fracaso, ni modo. Al menos cuando llegue a los 60 años, no me estará lamentando por no haberlo intentado.

Paso mucho tiempo en escuelas alentando a niños a perseguir sus sueños. Les digo que pueden hacerlos realidad. “Véanme, yo nada tengo de especial”, les señalo. “Sol hay que creer en uno mismo. No hace falta tener contactos políticos ni dinero. Basta con estar convencido de que es posible lograrlo”.

Tampoco hay que temer en el fracaso, porque así uno nunca dará el primer paso. Y si uno falla, debe volver a intentarlo. ¿Cuántas veces no he hecho cosas que resulta un desastre?

Cuando trabajaba en Warner gasté una fortuna en el segundo disco de un cantante que resultó un fracaso, pero eso no me impidió seguir trabajando y luchando por hacer realidad mi sueño.

Desde que empecé a hablar en público sobre mis experiencias, he recibido muchas cartas de personas que me dicen que les he servido de inspiración, que van a intentar hacer algo diferente. Ese es el principal estímulo que obtengo de todo esto.

## **2.2.2 NO TEMA EQUIVOCARSE**

Errar es de humanos y el mejor camino para emprender. Pero cuando meta la pata, admítalo sin reservas. No trate de escurrir el bulto. Reconozca simplemente que se equivocó.

De vez en cuando yo también cometo errores. Por ejemplo, me empeciné en que AirAsia volara de Kuala Lumpur a Penang cuatro veces al día, a pesar que Malaysian Airlines recorría la misma ruta 12 veces diarias. Pensé que nuestros aviones volarían repletos pero no fue así.

Resultó que no podíamos competir con sus autobuses. Con nosotros los pasajeros deben trasladarse al aeropuerto por su cuenta y luego de otra terminal aérea a la ciudad destino. Los autobuses de ellos recogen a los pasajeros y los dejan justo en el centro de cada ciudad. Su sistema de traslados les permite llevar mas aprisa a sus clientes a Penang.

Nos estaban vapuleando. AirAsia habría podido intentarlo como otras aerolíneas, que insisten, pero recapacité y decidí reducir nuestro vuelos a Penang a sólo dos al día. Admití: “Amigos, lo siento, Metí la pata. Es culpa mía. Me equivoque”.

En otra ocasión trate de implantar un sistema para premiar con bonos a los pilotos según sus méritos. Fue un error garrafal. Ellos alegaron que todos hacían lo mismo, así que cada uno debería de recibir el mismo bono. Mi plan resultó contraproducente: los pilotos estaban inconformes y no se lo callaron. Tuve que plantarme frente a ellos y decirles: “Lo lamento. Fue un error, pero aprendí la lección”. Apreciaron sinceramente mis palabras.

No hay que olvidar que la vida esta llena de experiencias, y que éstas son una mezcla de aciertos y equivocaciones. Si uno reconoce sus errores y no trata de achacárselos a otros, puede aprender mucho de ellos.

## **2.2.3 SEA ACCESIBLE**

Yo acostumbro hablar con todo el mundo: con mis empleados, con los pasajeros y con los medios de información. Como ejecutivo, uno debe ser accesible, tiene que sentir el pulso de lo que ocurre en la compañía. Si uno no sale de su oficina, no se entera de cómo salen las cosas.

El único modo de mantenerse accesible es hacer recorridos por el lugar de trabajo. Todos los días que voy a la oficina pasó dos horas con el personal. Camino por aquí y por allá, visito las

zonas de recepción y entrega de equipaje, veo cómo van las cosas, bromeo y charlo un poco. El factor social es muy importante.

La accesibilidad lo ayuda a uno a ganarse la confianza de los demás. Los hace sentir que pueden hablar sin rodeos y sin temor. El personal debe tener la libertad de decir: “Esto está mal. No debemos de hacerlo así. Mejor hagámoslo de esta manera”. Me gusta que me cuestionen. Es mucho mejor que contar con 1400 cerebros que trabajen para uno que con solo 10.

Ser accesible significa mantenerse abierto. Después de todo, las relaciones humanas tienen que ver con la franqueza, la confianza y la transparencia. Sin estas cualidades, no es posible sostener un trato decente. Y lo mismo se aplica a otras esferas de la vida, sea el matrimonio, los amigos o las relaciones profesionales.

## **2.2.4 HAGA LO QUE LE GUSTE PERO SEA REALISTA**

De niño, mis padres querían que fuera médico como mi papa. Creo que me colgaron un estetoscopio al cuello apenas llegué al mundo. Sin embargo, nunca quise ser médico.

Cuando tenía 15 años les dije a mis padres que no quería dedicarme a la ciencia, y casi les da un infarto.

Alegué que fracasaría si me obligaran a hacerlo. En vano trataron de convencerme para que estudiara física, química y biología. Reprobé las dos primeras materias, aunque la tercera no me fue tan mal. Recuerdo que anoté mi nombre en el examen de física y luego me quedé dormido.

Mis padres finalmente entendieron que no podían obligarme a hacer nada que yo no quisiera hacer. A menudo, los padres son los peores enemigos de sus hijos porque los obligan a algo que no les gusta.

La música fue siempre mi mayor pasión, y mi sueño, llegar a tener una compañía disquera. Sin embargo, soy un hombre realista. Sabía que jamás podría reunir dinero suficiente para competir con gigantes como Warner y Sony. También me encantaban los deportes. Cuando terminé mis estudios consideré la posibilidad de volverme jugador profesional de cricket pero en el fondo sabía que sólo llegaría a ser jugador de relevo, nunca titular. De modo que, sea cual sea lo que lo apasione a uno, hay que tener los pies en la tierra.

## **2.2.5 NO SE ESFUERCE SOLO POR DINERO**

No me malinterprete. No es malo tener dinero: le da independencia a uno, y me agradan las muchas cosas buenas que se pueden comprar con él. Sin embargo, no me dedico a mi negocio sólo por el afán de ganar dinero. En Warner me pagaban una fortuna, y pude continuar en el puesto que tenía si eso hubiera sido todo lo que deseaba. El dinero es sólo una recompensa secundaria por lo que hago. Poseo un auto modesto y sigo viviendo en la misma casa que tenía cuando compre AirAsia.

Para mí, el mayor aliciente es poder usar el dinero para ayudar a otros.

## **CAPITULO III**

### **PRODUCTO/NEGOCIO/SERVICIO**

#### **3.0 PRODUCTO**

Producto: todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo.

Los productos hacen referencia a cualquier bien, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario, siendo el motivo del intercambio.

Un error muy cometido es el de centrarse en los productos y desatender el mercado y las necesidades de los clientes, por lo que, atendiendo al concepto de producto-servicio (Lambin) según el cual lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que el bien es susceptible de prestar, la tarea del marketing es la de vender el beneficio o servicio inherente a cada producto y no tanto en describir sus características.

La actividad comercial de una empresa depende de la satisfacción que genere en sus clientes. Para medir la satisfacción del vendedor es fácil, ya que se fundamenta en la venta de sus productos, sin embargo la satisfacción del comprador depende de un proceso que se inicia por un estado carencial, donde este reconoce la existencia de una necesidad (carencia de un bien básico), siendo satisfecha adquiriendo el producto. El proceso continúa mediante la valoración de la decisión de compra, en función de lo acertado o no de la compra. Este repetirá o no la compra dependiendo de si ha quedado o no satisfecho con esa experiencia personal, es decir, la adquisición del producto.

Cada empresa debe definir el mercado al que debe destinar sus esfuerzos comerciales, estando este compuesto por el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor.

#### **3.1 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO**

Todos los productos que una empresa ofrece al mercado sufren una evolución que los estudiosos del tema han formalizado y han dado en llamar Ciclo de Vida de un producto. Se trata del clásico ciclo de nacimiento, desarrollo, madurez y muerte aplicado a las ventas de un producto. El análisis del desarrollo de un producto en el mercado, aunque sea a nivel teórico, puede resultar muy práctico para entender la evolución de éste, intentar prever su desarrollo y, desde luego, tratar de influir en esta evolución.

La idea fundamental a extraer del estudio de los ciclos de vida de los productos es la de reconocer que un producto es algo dinámico. Ni el más exitoso de los productos puede hacernos pensar que el trabajo ya está hecho. La constante del hecho emprendedor es el cambio y esto también es aplicable a todos los productos.

Fases del Ciclo de Vida



La vida de un producto se puede entender como una sucesión de varias fases en las que el producto tiene un comportamiento distinto. El Ciclo de Vida de un producto se puede dividir en las siguientes etapas:

Introducción: el producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial.

Desarrollo: el producto empieza a ser conocido y aceptado y crecen las ventas.

Madurez: el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.

Declive: el producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir.

#### **Introducción:**

Cuando se lanza un producto al mercado las ventas normalmente no se disparan el primer día. El mercado no conoce el producto y por tanto hay que hacer un esfuerzo en darlo a conocer y captar los primeros clientes. Además el coste de producir cada unidad es alto, con lo que los precios de introducción también suelen ser altos. A pesar de ello, muchas veces el rendimiento del producto es negativo y hay que seguir invirtiendo en dar a conocer el producto y obtener los primeros clientes.

En esta fase es importante asumir estas posibles pérdidas y luchar más por el reconocimiento del producto o la marca que por los posibles beneficios. Desde luego, esto no implica que las pérdidas a asumir deban ser ilimitadas. El margen de confianza para el producto debe ser amplio pero no a costa de la supervivencia de la empresa.

Por eso, al vincular la creación de una empresa al lanzamiento de un único producto hay que ser conscientes de esta estrategia y estar muy atentos a la evolución de las ventas. Sin embargo, esto no significa que una nueva empresa deba necesariamente comenzar su actividad con una gama de productos muy amplia.

#### **Desarrollo:**

Cuando el producto empieza a ser aceptado en el mercado las ventas empiezan a crecer y los beneficios también empiezan a crecer. Esto es debido a que los costes de fabricación por unidad se reducen, bien por una mayor experiencia en la producción, bien por una producción de mayor volumen.

Aparecen clientes fieles que repiten la compra y se añaden nuevos clientes y, lo que es peor, aparecen los competidores que se han dado cuenta del interés del producto y su crecimiento. Es el momento de decidir cómo reaccionar ante esta nueva competencia. Las alternativas son múltiples pero en todo caso deben ser cuidadosamente analizadas: repercutir la reducción de costes en el precio, reinvertir todos los recursos generados en seguir promocionando el producto, diferenciar el producto de los imitadores, etc.

Gestionar la etapa de crecimiento sea tal vez la parte más compleja del proceso de explotación de un producto.

**Madurez:**

Llega un momento en el que el producto se ha labrado un mercado, incluso para los competidores. La demanda es más o menos amplia y los costes, probablemente, han seguido reduciéndose. En esta etapa, inicialmente, los recursos generados por el producto son altos y la empresa empieza a recoger sus frutos no reinvertiendo el total de fondos generados.

Más tarde, las ventas se estabilizan y, dada la intensa competencia que se ha generado, incluso los beneficios pueden llegar a reducirse. Ante esto, la empresa puede elegir la especialización en un segmento, el rediseño del producto, etc. Sin embargo, tarde o temprano el producto va a perder su atractivo, ya sea para los clientes ya sea para las empresas.

**Declive:**

Finalmente, ante la saturación del mercado algunos competidores empiezan a retirarse y aparecen productos substitutivos -que como mínimo compiten por la renta de los clientes-. Los beneficios pueden convertirse en pérdidas y las ventas empiezan su descenso anunciando la muerte del producto si no se toman medidas a propósito.

**Utilidad del concepto de Ciclo de Vida:**

El concepto de Ciclo de Vida es un desarrollo teórico que tiene como objetivo explicar la evolución de las ventas de un producto y, más interesante, predecir las etapas por las que discurrirá la vida del producto.

Sin embargo, tampoco hay que creerse al pie de la letra la división que establece este modelo. En la vida real, los productos pueden evolucionar de distintas formas con duraciones de las distintas etapas de forma muy variada, incluso "saltándose" alguna de estas etapas. Hoy en día y en determinados sectores los ciclos de vida se pueden medir en meses no en años.

Además, se puede intervenir en el desarrollo de un producto generando nuevas fases de crecimiento tras una fase de madurez o provocando la muerte del producto sin pasar por la fase de declive.

La utilidad práctica para el emprender consiste en comprender el proceso dinámico de explotación de un producto y, sobre todo, la necesidad de estar preparando nuevos productos para mantener la empresa en el futuro. Es fundamental determinar en qué fase se encuentra -o parece encontrarse- el producto que se desarrolla y prever las acciones que se llevarán a cabo en el futuro inmediato.

## **3.2 SERVICIO**

Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico, en otras palabras entenderemos por servicio a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

### 3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Las características más frecuentes de los servicios son:

**Intangibles:** Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar ante mano opiniones o actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible. De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicio.

**Heterogeneidad:** Es difícil lograr la estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad de prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades. Además no es fácil asegurar un nivel de producción desde el punto de vista de la calidad, desde el punto de vista de los clientes y que también es difícil juzgar a la calidad con anterioridad a la compra.

**Perecibilidad:** Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre que máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

**Propiedad:** El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos. La falta de propiedad es una diferencia básica en una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

### 3.2.2. IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

Existen varias razones por la que se considera importante la calidad del servicio, una de ella y la que es más importante es que los clientes son cada vez más críticos respecto a los servicios que reciben. Muchos clientes, no solo desean un servicio mejor sino que lo esperan. Otra de las razones es que el crecimiento nuevo del futuro va a concentrarse más aún sobre el sector de servicios. Un ejemplo claro de ésta situación la representa la situación vivida en EEUU que después de la recesión en 1982, casi el 85% de los puestos creados, pertenecen a las industrias de servicio, en comparación con el sector de fabricación. Otro motivo para este mayor énfasis podría consistir en que muchas industrias de servicio, cuyos mercados eran limitados hace unos años (por ejemplo, la banca, seguros, comunicaciones, tratamiento de datos.) está ahora compitiendo en mercados de mayor amplitud geográfica. Existe otro motivo por el que se centra la atención en el servicio: la competencia, puesto que, muchos productos esencialmente son iguales, el campo de batalla se centra en el servicio. Ya para finalizar, el servicio de calidad tiene sentido para las empresas por que marcan la diferencia entre ellas.

### 3.3 CLIENTES.

Entre algunas definiciones podemos citar: "Es el que utiliza un producto o servicio. Es una parte esencial de nuestro negocio. Es un ser humano con sentimientos y emociones similares a los nuestros y merece un trato respetuoso. Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es un objetivo. Un cliente nos hace un favor cuando llega, nosotros no le estamos haciendo un favor atendiéndolo. El cliente es quien paga el salario de los empleados, sin él tendríamos que cerrar las puertas.

#### 3.3.1 TIPOS DE CLIENTES:

Los clientes los podemos clasificar de la siguiente manera:

**Internos:** Se refiere al que recibe o es el beneficiario de las salidas o resultados de los esfuerzos del trabajo de los procesos internos de la organización.

**Externos:** Se refiere al que recibe o es beneficiario del servicio o comprador de los productos de una empresa.

### 3.4 CALIDAD

Es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad resuelve un problema o agrega valor para alguien.

**Importancia de la Calidad:** Recientemente ha habido un deseo de utilizar medidas subjetivas como indicadores de la calidad.

El primero es que una empresa no consigue interpretar el significado de insatisfacción de sus clientes. El segundo es que pocas empresas que miden la satisfacción de los clientes incluyen preguntas sobre los acciones o comportamientos resultantes del nivel de satisfacción o el servicio.

El tercer problema que se encontró es que no se indaga a los clientes sobre cuestiones que podrían revelar las fuentes de su satisfacción o insatisfacción. Podemos inferir que la satisfacción no puede ser considerada en un vacío. Las acciones y los comportamientos de los clientes relacionados a su satisfacción son críticas para el éxito duradero de una empresa. Por eso, la causa de la insatisfacción debe ser traducida en términos de pérdida o perjuicio del mercado.

**Definición de la Calidad del Servicio:** Si hablamos de servicios que apoyan un producto o de un servicio enfocado a industria, la calidad de servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción del cliente. Al hablar de servicio debemos distinguir entre tres categorías:

Los Elementos Básicos de la Calidad del Servicio son los siguientes:

**Dimensiones de la Calidad del Servicio (atributos):** esta compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad es que seremos capaces de desarrollar medidas para evaluar nuestro desempeño en el suministro de servicios. Por ejemplo, en un servicio de atención a los clientes

algunos atributos son fundamentales como: Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.

**Servicio Esperado:** Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa mas critica para la prestación de servicios de alta calidad.

**Factor de Influencia:** Varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

**Servicio Percibido:** Este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

**Calidad del Servicio Prestado:** La percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios esta basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

**El nivel de Satisfacción:** Es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

**Nuevas actitudes:** Son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

**Nuevo Comportamiento:** Es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

**Componentes de la Calidad del Servicio:** Los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de 5 componentes:

**Confiabilidad:** Es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.

**Respuesta:** Es la capacidad para brindar un servicio puntual.

**Seguridad:** Conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.

**Empatía:** Atención personalizada y cuidadosa a clientes.

**Tangibles:** Aspectos físicos del servicio.

**Dimensiones de la Calidad del Servicio:** Para medir la calidad de servicio debemos tener en cuenta 7 dimensiones:

**Respuesta:** La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos de entrar en acción. La lentitud del servicio es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Por ejemplo, si se trata de servicio hospitalario la capacidad de respuesta puede ser trágica.

Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo, y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

**Atención:** Todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además invitado a regresar. No debemos dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y debemos despojarnos de nuestros prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

**Comunicación:** Establecer claramente que estamos entendiendo a nuestro cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No debemos dejarnos seducir por la jerga que se utiliza en nuestra especialidad, podemos estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que estamos hablando.

**Accesibilidad:** ¿Dónde estoy cuando me necesitan?; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes de que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo?. No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.

**Amabilidad:** Debemos generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, por que muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Debemos ser amables especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo.

**Credibilidad:** Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, por que una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas es falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.

**Comprensión:** Es mantener una empatía con el cliente, colocándonos en el lugar del cliente para entender sus necesidades, como por ejemplo, para un técnico que repara refrigeradores un servicio puede significar un cambio de termostato, pero para el cliente es solucionar algo que afecta la alimentación de su familia.

## CAPITULO IV

### ANALISIS DEL SECTOR

#### 4.0 OBJETIVO

Una vez determinado el tipo de producto o servicio que perseguimos ofrecer, deberemos encuadrar nuestra actividad en alguno de sus sectores económicos ya existentes.

#### 4.1 ANALISIS

Cada vez es más común el empleo de investigaciones de mercados para acercarse a un nicho de consumidores específico. La utilidad de esta herramienta es variada y en termino general puede clasificarse en tres subdivisiones; consumidor, producto y marca.

El éxito de un negocio depende de variables ajenas a la naturaleza de una investigación. De hecho, un estudio de mercado frecuentemente es el inicio de un proceso.

#### 4.2 ANALISIS DEL SECTOR SIN INCURRIR EN GRANDES GASTOS

Me pregunto hace algún tiempo una persona, si era posible hacer investigaciones de mercado sin incurrir en grandes gastos. Se trataba de un dueño una pequeña empresa que no estaba en condiciones de incurrir en gastos adicionales. Aquí van algunas ideas que pueden servir para su propia investigación.

La investigación se facilita cuando se establece un sistema, y se utiliza racionalmente recursos disponibles, sin costo, al alcance de toda empresa.

Existen dos tipos de información:

Secundaria: Es la información disponible sin cargo.

Primaria: Investigación de campo, esto es recopilación de información específica.

**Información secundaria:** Existe incontable cantidad de fuentes de información disponible por organismos públicos y privados. La cual se encuentra en bibliotecas y más recientemente en la Red Internet. Esta información llamada secundaria permite hacer un análisis tanto de volumen del mercado total y de sus segmentos, como poder determinar tendencias eventuales de esos mercados. Las Cámaras de Comercio e Industrias desarrollan y publican permanentemente información sobre temas, la cual puede ser adquirida a bajo costo. Las estadísticas publicadas por Bancos Centrales, y los Ministerios de la Industria son valiosas para determinar tendencias de la economía y en los sectores productivos.

**Información primaria:** La investigación en el campo, o primaria, consiste en preguntar sobre un tema determinado. Las preguntas se hacen a una muestra pequeña de lo que podría constituir el mercado total.

Las formas ordinarias de hacer estas entrevistas son: entrevistas personales, encuestas por teléfono y encuestas por correo.

El cuestionario: los métodos de investigación requieren la redacción correcta de las preguntas. Para ello se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivo de la investigación: ¿Qué es exactamente lo que quiere conocer? Ejemplo ¿con que frecuencia compran las personas?

Definición de la muestra: ¿Quiénes son los clientes potenciales que pueden constituir una muestra para esta información?

**Método de la encuesta:** ¿Cómo piensa usted hacer la investigación (personalmente, por teléfono, por correo)? Una vez determinado los puntos anteriores se recomiendan seguir las siguientes normas para desarrollar las preguntas.

- ✓ Haga pocas preguntas
- ✓ Haga preguntas cerradas. Que las respuestas sean sí o no
- ✓ Haga preguntas demasiado sencillas
- ✓ Asegúrese que los entrevistados entiendan las preguntas
- ✓ No permita que los entrevistados den opiniones
- ✓ Asegúrese de tener una pregunta directa, para seleccionar solamente los encuestados que interesen a sus fines.
- ✓ Incluya una pregunta de control para cruzar y confirmar datos.

**Tamaño de la muestra:** Aunque no es conveniente generalizar, se puede decir que una empresa mediana o pequeña de nuestros países puede fijarse como meta una muestra de 100 encuestados. Eso será suficiente para darle una idea de las tendencias de su mercado, rápidamente y a un costo bajo.

**Prueba de Control:** Las conclusiones de los estudios serán verdaderas por las veces que suene la campanita de la caja registradora. Una vez completada la investigación se debe hacer una prueba del negocio en concreto en un lugar y con un grupo pequeño de clientes. Esto puede hacerse de varias formas una de ellas es ofreciendo el producto en un puesto en un Mall o dentro de un Supermercado. Otra es participando en una feria o exposición. En estos casos se puede conseguir información de primera mano de los clientes potenciales.

**Registro y tabulación de datos:** Una vez que se han completado la investigación de mercado (primaria y secundaria) y efectuado las pruebas de control, se debe registrar, tabular y analizar los datos obtenidos. Ellos le servirán de soporte a la planeación flexible de mercadeo, o en la preparación de planes de negocio destinados a conseguir financiamiento o asociados.



## 4.3 LAS TRES FASES PARA LANZAR UN PRODUCTO AL MERCADO.

**Análisis:** implica identificar acertadamente los requerimientos de información, por ejemplo, dar por hecho que el mercado requiere de un producto y por ello se busca saber como se desean la presentación, cuando en realidad convendría analizar si lo desean y si estarían dispuestos a comprarlo.

**Planeación:** a partir de los resultados viene el desarrollo de estrategias. Lo delicado radica en la correcta interpretación y diseño del plan.

**Ejecución:** instrumentar las estrategias es uno de los retos más grandes en el proceso: “del dicho al hecho...”. En nuestro ejemplo de lanzamiento, podría ser el producto, el tiempo de distribución el punto de venta y precio se respeta de acuerdo a lo evaluado en la investigación.

## 4.4 LAS LIMITACIONES

El objetivo del estudio es la persona y sus motivaciones, intereses, opiniones y estilo de vida. Todo lo que podría influir sobre su decisión de comprar algo. Por ello, cualquier investigación de este género, se ve sometida al acercamiento adecuado del consumidor, lo que incluye su historia, valores y personalidad. De acuerdo a este orden de ideas, resulta importante considerar lo siguiente: la incongruencia, resistencia a lo nuevo, la competencia y la interpretación.

## 4.5 MODELOS PARA DEFINIR EL TIPO DE SECTOR

Existen muchos factores que afectan la conducta de la compra del cliente, tanto los individuos adquieren para el consumo de uso personal. Las grandes empresas se la pasan estudiando la conducta humana con el fin de responder a las preguntas acerca de lo que obtienen, donde, cómo, cuánto, y por qué lo consiguen.

### 4.5.1 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

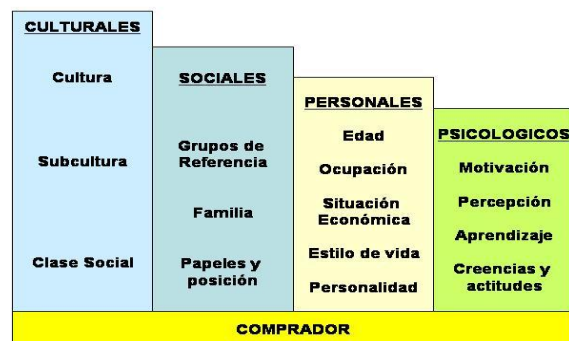


Fig. 3.5 Factores que influyen en la conducta del consumidor

**Culturales:** es el conjunto de valores básicos, percepciones, deseos y conductas que aprende un miembro de la sociedad por medio de la familia y de otras instituciones importantes. Valores comprimidos basados en la experiencia de la vida y situaciones comunes.

**Sociales:** es donde dos o más personas que interactúan para lograr metas individuales o mutuas.

**Personales:** es el patrón de vida de una persona, según se expresa en sus actividades, intereses y opiniones, depende en el estilo de vida.

**Psicológicos:** se basa en si en la satisfacción de una necesidad.

## 4.6 SEGMENTACION DE MERCADO

Significa dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad.

### 4.6.1. REQUISITOS DE SEGMENTACION

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

**Mensurabilidad:** quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser controlado o cuantificable.

**Accesibilidad:** los segmentos de mercado seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.

**Sustentable:** se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande o interesante es el segmento a utilizar.

**Accionamiento:** tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

### 4.6.2 PROCESO DE SEGMENTACION

Tal como ya se dijo, se debe identificar variables homogéneas para nuestros clientes, estas variables nos ayudan a identificar grupos objetivo. Este procedimiento de identificación de grupos es el que llamamos "proceso de segmentación", que a continuación se expondrá.

Lo primero que tenemos que hacer es encontrar el mercado.

#### Paso 1

Observación, búsqueda de oportunidad de mercado. Se puede hacer a través de varias fuentes:

**Primarias:** Investigaciones por parte de departamentos internos de la compañía, o investigaciones externas (consultoras, instituciones, fuentes públicas, entre otras).

**Secundarias:** Basada en estudios anteriores. Intuición empírica. Expertos

**Paso 2**

Determinación del Mercado potencial y necesidades genéricas. Es decir, se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria, y las necesidades reales de los posibles compradores futuros.

**Paso 3**

Determinar las variables relevantes para la segmentación. Se debe identificar aquellas variables o características importantes, que nos permitan llegar a una división o agrupación de estos mismos, dado nuestros objetivos.

**Paso 4**

Determinación y proyección potencial de cada segmento. Una vez definido cada grupo. Obtendremos una matriz de segmentos. Cada segmento o "nicho de mercado" tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio.

**Paso 5**

Determinar y proyectar la acción de la competencia en cada segmento. Antes de seleccionar un nicho a quien dirigirnos, debemos tener presente las actividades o roles que juega la competencia en cada uno de ellos.

**Paso 6**

FODA de cada segmento. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento, es una tarea estratégica antes de optar por una posición. Esta visión permitirá saber el lugar que nos encontraremos para competir en el mercado, dado el segmento elegido.

**Paso 7**

Elección de cada segmento. Aquí culmina el proceso de segmentación, pues se selecciono un o más segmentos para competir.

**4.6.3 VARIABLES DE SEGMENTACION DE MERCADOS DE PRODUCTOS MASIVOS**

Como mencionamos en el punto anterior, paso 3, existe un sin número de variables que ayudan al administrador a estructurar (segmentar) un mercado, en este caso de un producto o servicio de consumo masivo. El criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos. Cabe destacar que el uso de variables se puede utilizar en forma aislada o combinada.

Algunas de las variables más utilizadas son:

**Segmentación geográfica:** requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.

**Segmentación demográficas:** consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.

**Segmentación socioeconómica:** consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

**Segmentación Psicográficas:** divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.

**Segmentación conductual:** divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

#### 4.6.4. VARIABLES DE SEGMENTACION DE MERCADOS INDUSTRIALES

En este, los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general. Tres son los criterios principales:

**Segmentación geográfica,** de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.

### 4.7 ¿POR QUE NO TODOS LOS SECTORES SON IGUALES?

Un producto o servicio específico no resulta ser atractivo para todos los consumidores, mas aun se tiene en cuenta el gran número de compradores que hay en el mercado y que cada uno de ellos representa expectativas, esperanzas y necesidades diferentes.

Cada persona es un consumidor potencial, tu lo eres, yo lo soy, todos lo somos, ¿de qué? tu por ejemplo, si estas leyendo este artículo, de información, yo también tuve que consumir información para poder escribirlo, tu vecino es consumidor de carne, tu amiga consumidora de música, etc., etc., etc. Por esta razón las empresas tienen la necesidad de identificar las partes más atractivas de sus mercados.

En épocas pasadas las empresas promocionaban sus productos masivamente, había relativamente pocas empresas y poca competencia, pero hoy en día, la competencia es mucho mas aguda, el número de empresas crece exponencialmente y los consumidores son mas exigentes, estos factores, entre otros, obligan a las firmas a especializarse, a buscar su lugar en el mercado y a producir pensando en el cliente y en su satisfacción.

## CAPITULO V

# ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO

### 5.0 OBJETIVO

Descubrir el comportamiento del mercado o público objetivo sin olvidar las previsiones de crecimiento.

### 5.1 DEFINICION DE MERCADO

**Mercado:** es el área en el cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal forma que los distintos precios en el que se realizan tienden a unificarse.

Entenderemos por mercado el lugar en que existen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción y servicios a un determinado precio.

### 5.2 TIPOS DE MERCADO

**El mercado de consumo masivo:** es el mercado de productos de consumo se comercializan productos para el uso personal o familiar. Dentro de este mercado se distinguen productos de consumo inmediato y productos de consumo duradero. Los primeros son los que se compran con mucha frecuencia, como los alimentos, productos de limpieza, mientras que los segundos tienen una periodicidad de compra especializada como los electrodomésticos, viviendas,...etc.

**El mercado industrial:** es el mercado de productos industriales se comercializan bienes y servicios para incorporarlos en las empresas a sus procesos productivos (materiales, manufactura, materia prima), y aquellos bienes que colaboran en el proceso productivo y de gestión en orden de conseguir los objetivos empresariales (bienes de equipo, maquinaria, elementos de transporte), en los mercados industriales, la demanda es derivada de los mercados de consumo.

Otros tipos de mercado son el mayorista y minorista

**Mercado mayorista:** son los que venden mercancía al por mayor y en grandes cantidades. Allí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

**Mercado minorista:** Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores.

**Mercado objetivo:** es saber a quien va dirigido nuestro producto y como satisfacer sus necesidades ya que esto es la clave.

## 5.3 ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO

La investigación de mercados abarca desde el marketing, entendido como el proceso de planificación y ejecución de la producción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de organización, hasta el estudio propiamente dicho del mercado, su comportamiento, así como de los consumidores y sus preferencias a la hora de adquirir el producto ofrecido por la empresa.

### **Tipos de análisis de mercado:**

- Segmentación de Mercado (Visto en el capitulo anterior)
- Modelos de comportamiento del consumidor (Visto en el capitulo anterior)
- Prevención de la demanda
- Estudio de la publicidad, envase, distribución, venta, personal, política de precios, productos...
- Posicionamiento del producto.

La investigación de mercado abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo, y poder prever así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio.

### **MOMENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACION**

Hay muchas situaciones en que es necesario realizar un estudio de mercado.

1. Determinar los precios que está dispuesto a pagar el comprador (mayorista, minorista, consumidor)
2. Calcular la cantidad total del producto (demanda) que puede absorber un mercado.
3. Conocer aspectos de mercadeo de la competencia
4. Conocer el mercado para el lanzamiento de un nuevo producto
5. Determinar las zonas de venta donde hay que concentrar un máximo esfuerzo y en aquellas que hay que abandonar
6. Conocer y analizar los clientes actuales y potenciales
7. Analizar el comportamiento de nuestro producto a través del tiempo y determinar la situación.
8. Formas, sistemas de ventas, formas de compras.

## 5.4 AMBITO DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO DEL MERCADO

Con el estudio de mercado pueden lograrse múltiples de objetivos y que puede aplicarse en la práctica a cuatro campos definidos, de los cuales mencionaremos algunos de los aspectos más importantes.

### **El consumidor:**

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestro producto y los de la competencia
- Su aceptación de precio.

### **El producto:**

- Estudios sobre usos del producto

- Tests sobre aceptación
- Comparación con la competencia
- Estudio sobre sus formas, tamaños y envases

**El mercado:**

- Estudios sobre la distribución
- Estudios de la cobertura de productos en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución
- Estudios sobre puntos de venta
- La publicidad
- Estudio de eficiencia publicitaria

## 5.5 LOS PLANES DE MERCADO

Un plan de mercado implica cuales serán las estrategias de mercadotecnia que le servirán a la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos globales. Cada negocio, producto o marca requieren un plan.

La finalidad de un plan de mercado es:

**Descripción del entorno de la empresa:** permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, así como los recursos disponibles para la empresa.

**Control de gestión:** provee los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a objetivos deseados. Permite ver la diferencia entre lo planificado y lo que en verdad esta sucediendo.

**Alcance de los objetivos:** la programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como encajan sus actividades junto con la estrategia.

**Optimizar el empleo de recursos limitados:** las investigaciones efectuadas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar u sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

**Organización y temporalidad:** En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos determinados.

**Analizar los problemas y las oportunidades futuras:** el análisis detallado de lo que se requiere hacer para el estudio de los problema.

## 5.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADO

Un objetivo de mercado indica que debe lograrse. Diferenciar objetivos de estrategias no es siempre fácil, es una fuente de confusión muy usual, incluso para personas de empresas. Para diferenciar ambos conceptos hay que tener en cuenta que un objetivo de mercado debe:

Ser específico

Ser cotejable

Referirse a un periodo de tiempo limitado

Afectar el comportamiento del mercado objetivo

Una estrategia de mercado detalla como se logra un objetivo. Las mas comunes son:

Estrategias nacionales, regionales y locales.

Estrategias estacionales

Estrategias competitivas

Estrategias del comportamiento del mercado

Estrategias de producto

Estrategias del precio

Estrategias de penetración, distribución y cobertura

Estrategias del personal de ventas

Estrategias de promoción

Estrategias de gastos

Estrategias de publicidad

Estrategias de investigación y desarrollo

El proceso de la fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades, hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formula.



## CAPITULO VI POSICIONAMIENTO

### 6.0 POSICIONAMIENTO

Hemos escuchado, en sucesivas ocasiones, decir que el problema es la falta de comunicación. En realidad, lo que debemos afirmar es que la comunicación es el problema.

Una nueva forma de contemplar la comunicación, es a través del enfoque que da el posicionamiento, un concepto tan simple, que la gente no logra entender lo potente que es.

Ante todo, debemos aclarar que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada.

#### 6.1 ¿EN QUÉ CONSISTE EL POSICIONAMIENTO?

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Podemos demostrar la validez de este principio preguntándonos quién fue el segundo astronauta que pisó la luna, o cuál es la segunda montaña más alta del mundo.

**La era de los productos:** Durante los años '50, los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía el cliente. Pero a finales de la década, la tecnología comenzó a levantar cabeza y así se hizo más difícil establecer una "propuesta de venta única". El final de esta era, sobrevino a causa de una avalancha de artículos de segunda que cayeron sobre el mercado.

**La era de la imagen:** Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste. Pero a medida que cada empresa intentó conquistar una reputación, la magnitud del ruido llegó a ser tan alto que pocas salieron airoas. Las que lo consiguieron, fue gracias a los avances técnicos.

**La era del posicionamiento:** Hoy en día, la creatividad ya no es la clave para el éxito. Toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente, y esta posición debe tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también la de sus competidores. La publicidad está entrando en una nueva era, donde la estrategia es la reina. (IBM no inventó las computadoras, pero fue la primera que se ganó una posición en la mente de los compradores).

Las escalas mentales.

**El consumidor**, es un ser emocional y no racional. Si así no fuera, la publicidad no tendría sentido. Tenemos ejemplos de campañas en las que se observa de qué manera se ve lo que se espera ver y se saborea lo que se desea saborear (típico ejemplo de las degustaciones a ojos cerrados). El objetivo primordial de toda publicidad será, entonces, elevar las expectativas y realizar los "milagros" esperados.

**La mente humana** no sólo rechaza la información que no concuerda con sus conocimientos o experiencias anteriores, sino que tampoco tiene muchos conocimientos o experiencias previos con los que funcionar. De este modo, la mente humana en nuestra sociedad, resulta un recipiente totalmente inadecuado.

**Un publicista** que quiera introducir una categoría de productos desconocida, tiene que colocar una nueva escalera. Pero esto también es difícil, ya que la mente no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo viejo. Por esta razón, si ese tiene un producto totalmente nuevo, conviene decirle al cliente lo que no contiene en lugar de explicarle lo que es.

## 6.2 TIPOS DE POSICIONAMIENTOS

### 6.2.1 EL POSICIONAMIENTO "EN CONTRA"

En el mercado actual, es tan importante la posición que ocupa uno mismo como la que ocupa la competencia. Para ello, se puede adoptar el posicionamiento "en contra": una maniobra publicitaria clásica, en la que si la compañía no es la primera, será entonces la primera en ocupar la posición número dos.

### 6.2.2 POSICIONAMIENTO "SIN COLA"

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común. Esta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto. Esto no es así; lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente.

Una vez logrado el posicionamiento, se necesita nada más que constancia. Lo que se debe evitar es caer en la trampa del O.L.Q.L.D.E.E., o sea, "olvidaron lo que les dio éxito".

Si actualmente queremos tener éxito, no se puede ignorar la posición del competidor, ni olvidar la posición propia.

No se puede llegar hasta allá desde aquí.

La experiencia americana en Vietnam, es el más claro ejemplo de cómo el espíritu del "todo lo puedo" puede fallar.

Vivimos en la convicción de que todo puede hacerse, pero hay muchas cosas que no son posibles, por más que nos esforcemos.

En la batalla por conquistar la mente, ocurre algo parecido con el producto que se encuentra desfasado. Una empresa puede disponer de un buen producto, una gran fuerza de ventas, una magnífica campaña publicitaria, y no obstante fracasar rotundamente si se encuentra

en una posición desde la que no se puede llegar "de aquí hasta allá", por más millones que esté dispuesta a invertir.

Esto es lo que ocurrió con RCA en el sector de las computadoras. En esa época era difícil luchar frontalmente contra la posición que IBM había establecido, pero RCA con el espíritu del "todo lo puede" se lanzó contra ella. Antes de un año el techo se les caía encima y luego de años de escasas operaciones todo aquel meollo se vendió a otra empresa.

Pero, ¿como poder enfrentarse a una compañía que ocupa la posición de IBM?, primero hay que reconocerla y luego tratar de actuar como ella. No hay empresa que pueda avanzar luchando frontalmente contra las posiciones conquistadas por dicha firma. Y hasta ahora la historia ha demostrado que esto es así. Una compañía puede sentirse frustrada pensando que la respuesta al problema consiste en esforzarse mas, pero para que este esfuerzo extra sirva de algo se debe aplicar para establecer una buena posición de liderazgo del producto.

### **6.2.3 POSICIONAMIENTO COMO LÍDER.**

Si nos preguntamos ¿Cómo conseguir ser un líder? La respuesta es sencilla, debemos llegar primero a la mayoría de los sitios. La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra generalmente el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres.

Cuando el líder del mercado no es el primero en una nueva categoría, el nuevo producto pasa normalmente a ser uno de tantos. Cuando IBM introdujo una línea de copiadoras que hacían la competencia a Xerox, no sucedió gran cosa.

De no haber fuertes razones en contrario, los consumidores suelen elegir, en la próxima ocasión que compra, la misma marca que la última vez. Casi en cada peldaño la marca líder lleva las de ganar.

En algunas categorías las dos marcas principales corren casi a la par. También es verdad que esas categorías son inherentemente inestables. Tarde o temprano una de las marcas se adelantará y abrirá la brecha.

Cuando dos marcas están próximas, una crecerá más y dominará el mercado en los años siguientes.

Se requiere un esfuerzo adicional cuando la situación es dudosa y ninguno de los competidores tiene una superioridad clara.

Los líderes pueden hacer lo que se les antoje en materias de estrategia para mantener el liderazgo. A corto plazo son casi invulnerables, el propio impulso los lleva.

Los líderes han de emplear su flexibilidad a corto plazo para garantizarse un futuro a largo plazo que sea estable.

Mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene sentido publicar anuncios donde se diga "somos la número uno". Es mucho mejor realzar la categoría del producto ante el cliente en perspectiva. Hay una razón de carácter psicológico para evitar esto: o bien el cliente ya sabe quien es el numero uno y se pregunta por qué la empresa líder se siente tan insegura que lo tiene que

estar repitiendo, o bien no esta enterado de quién es el primero y si sucede esto último es probable que sea porque la Cía. definió su liderazgo en sus propios términos y no como ve las cosas el cliente.

Esto no funciona, ya que no se puede alcanzar el liderazgo atendiendo solo a cómo ve las cosas la propia empresa. Se debe buscar una posición de liderazgo vista desde la perspectiva del cliente.

El ingrediente esencial para asegurar la posición del liderazgo es penetrar primero en la mente. Y el ingrediente esencial para mantener esa posición es reforzar el concepto original. "Lo autentico", como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del público ("nosotros inventamos el producto").

Los líderes suelen leer su propia publicidad con tal avidez, que acaban pensando que son infalibles. Así, cuando alguien de la competencia presenta un nuevo producto o alguna característica del mismo, la tendencia es menospreciar el avance.

En realidad se debería hacer lo contrario: cubrirse contra todas las apuestas. El líder tendrá que adoptar cualquier nuevo avance en un producto tan pronto como haya posibilidades, aunque con demasiada frecuencia despierta cuando ya es tarde.

La esencia de la protección contra las apuestas consiste en protegerse contra lo inesperado.

El clásico error que comete el líder es creer que el poder del producto proviene del poder de la organización. Y es a la inversa. El poder de la organización es consecuencia del poder del producto; la posición que el producto ocupa en la mente del cliente.

Fuera del campo del refresco de cola, la Cía. Coca Cola, a pesar de ser definitivamente poderosa, tiene que abrirse paso a codazos introduciéndose primero en la mente del consumidor.

La mayoría de los líderes ponen a cubierto los movimientos competitivos presentando otra marca. Esta estrategia de marcas múltiples más bien se trata de una estrategia de posición única.

Cada marca se haya en una posición única que ocupa un lugar en la mente del publico. Cuando los tiempos cambian, cuando los nuevos productos van y vienen, no es necesario realizar ningún esfuerzo para cambiar la posición. Más bien se presenta un nuevo artículo indicando que se debe al cambio de tecnología y gustos.

Cada marca principal de Procter & Gamble tiene su identidad particular: Pampers, Head & Shoulders, etc. de esta manera la táctica de las marcas múltiples es, en el fondo, una estrategia de posición única.

Lo que desbanca a un líder, desde luego, es el cambio. Muchas veces el simple movimiento hacia la protección no logra ser aceptado dentro de la Cía. La gerencia suele ver el mismo producto más como un competidor que como una oportunidad. A veces un cambio de nombre bastaría para cubrir la brecha entre una era y la siguiente. Al ampliar el nombre, se puede hacer que la Cía. adopte una transferencia mental. Así, la revista Sales Management, no hace mucho cambio su nombre a Sales Management & Marketing(para abarcar la función del rápido

crecimiento del marketing) y seguramente mas adelante podría cambiar por Marketing Management.

El liderazgo no significa el final de un programa de posicionamiento, solo es el principio. Los líderes se encuentran en la mejor posición para aprovechar las oportunidades a medida que estas surgen. Los líderes deberían emplear constantemente el poder de su liderazgo para mantenerse fuera del alcance de la competencia.

#### **6.2.4 POSICIONAMIENTO DEL SEGUNDO EN EL MERCADO.**

Lo que funciona para un líder no necesariamente funciona para el segundo en el mercado. Los líderes pueden contrarrestar un ataque de la competencia y mantener su liderazgo, mientras que los segundos no pueden sacar ventaja de este tipo de táctica de defensa. Cuando imitan al líder, no lo están contrarrestando, están dando una respuesta confusa.

Los productos, en su mayor parte, no logran ventas razonables porque hacen hincapié en "lo mejor" y no en la "rapidez". No basta con ser mejor que el competidor, hay que lanzar el ataque mientras la situación es fluida y antes del que el líder tenga tiempo de establecer su liderazgo. Lo que normalmente ocurre es lo opuesto: la empresa segunda pierde un tiempo valioso en mejorar el producto y luego inicia la campaña publicitaria con un presupuesto más reducido que el del líder.

Podemos resumir la estrategia diciendo que hay que buscar un hueco y luego llenarlo. Pero para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente.

Exploraremos varias estrategias para encontrar huecos:

##### **El tamaño del hueco**

Volkswagen estableció sin lugar a dudas la posición de "piense en pequeño" desafiando el preconcepto del comprador de que a mas grande mejor.

La eficacia de este enfoque, depende desde luego, de la existencia de una brecha abierta en la mente del público.

Lo contrario también ofrece oportunidades: Televisores de pantalla gigante, entre otros tipos de productos de grandes dimensiones.

##### **El hueco de los altos precios**

Este hueco se esta abriendo para muchas categorías de productos, a medida que la sociedad aprecia la necesidad urgente de la conservación, estimando el producto de acuerdo a su calidad de mayor duración. El precio es una ventaja de manera especial si uno es el primero en afianzarse en el hueco del alto precio.

El secreto del éxito consiste en ser el primero en establecer la posición del alto precio, tener un producto con una historia verosímil y tratarse de una categoría en las que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto. De otra forma el costo no hará sino ahuyentar a los posibles clientes.

**El hueco del precio bajo**

Es a menudo una buena estrategia en caso de productos nuevos, mientras que el hueco del alto precio puede ser una buena elección en el caso de productos bien establecidos.

La introducción de alimentos sin marca es un esfuerzo por aprovechar el hueco de los precios bajos en los supermercados: si no funciona bien no es tanto el dinero que pierdo.

**Otros huecos de gran eficacia**

Uno de ellos es el sexo (Marlboro fue la primera marca estadounidense que estableció una posición masculina en cigarrillo), aunque en este caso el enfoque mas obvio no siempre es el mejor (la marca de perfumes de mayor venta en el mundo empleo un nombre masculino, Charlie de Revlon).

La edad es otra estrategia que se puede adoptar en la conquista de posiciones, el momento del día es otra posibilidad, así como también el posicionamiento para consumidores fuertes.

**El hueco de la fábrica**

Un error común al buscar huecos es tratar de llenarlos en la fábrica y no en la mente del consumidor. Una buena estrategia dentro de la fábrica, pero mala en el mercado en una categoría ya atestada, no sirve.

Un gran logro en un laboratorio de investigación quedará también frustrado si no existe un hueco en la mente de los consumidores. El cliente no haría grandes esfuerzos por entender los puntos sutiles de la lógica verbal de lo que se esta ofreciendo.

Otra trampa consiste en querer complacer a todo el mundo, situación que era factible hace unos años cuando había un número menor de marcas y menos publicidad. Para ganar en el ambiente competitivo de hoy hay que salir a esculpir un hueco específico en el mercado. Si se quiere agradar a todo el mundo, probablemente se pueda mantener el nivel si ya se ocupa un lugar o se tiene una buena posición en el mercado, pero es mortal si se quiere conquistar una posición a partir de cero.

**Reposicionamiento de la competencia.**

Hay ocasiones en que es imposible encontrar el hueco: como cada categoría de productos tiene cientos de variantes las oportunidades de hallar un sitio aún libre son escasas.

A la hora de crear un hueco propio una Cía. debe tomar como estrategia básica el reposicionar a la competencia. Para introducir una nueva idea o producto en la mente hay que desplazar la idea o producto existente. Una vez que se ha logrado desbancar una idea vieja, la presentación de una nueva es sencillísima: la propia gente busca la nueva idea para llenar el vacío.

## CAPITULO VII

# ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO

### 7.1 IMPORTANCIA Y SIGNIFICADO

Todas las organizaciones lucrativas deben poner precio a sus productos o servicios.

Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. De manera mas general, es la suma de los valores que el consumidor intercambia por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

#### ¿COMO SE ESTABLECEN LOS PRECIOS?

Antes, los precios eran determinados generalmente por compradores y vendedores que negociaban entre sí. El vendedor pedía un precio mas alto del que esperaba obtener y el comprador ofrecer menos de lo que esperaba pagar; mediante las negociaciones llegaban a un precio aceptable. Cada comprador pagaba un precio diferente por el mismo producto, dependiendo de sus necesidades y su habilidad para regatear. En la actualidad, casi todos los vendedores fijan un precio para todos los compradores.

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos; todos los otros elementos representan costos. Por otra parte, la fijación de los precios y la competencia entre estos se consideran el problema número uno enfrentado por los ejecutivos de mercadotecnia, y aun así, muchas empresas no lo manejan adecuadamente. Los errores más comunes son los siguientes: precios excesivamente orientados hacia los costos, precios que no se revisan con la suficiente frecuencia y que no reflejan los cambios del mercado; precios que no toman en consideración el resto de la mezcla de la mercadotecnia, y precio que no varían lo suficiente para diferentes productos y segmentos del mercado.

### 7.2 FACTORES QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR EL PRECIO

Las decisiones de una empresa sobre la fijación de precios son influidas tanto por factores internos como por factores ambientales externos. Entre los factores internos se incluyen los objetivos de mercadotecnia, los costos y la organización. Los factores externos son el mercado y la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

#### FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES SOBRE FIJACIÓN DE PRECIOS.

**Objetivos de Mercadotecnia** Antes de fijar el precio, la empresa debe tomar una decisión sobre la estrategia para su producto. Si ya eligió su mercado meta y su posicionamiento, entonces la estrategia de su mezcla de mercadotecnia, incluyendo el precio, no presentara mayores complicaciones.

Por otra parte, la empresa podría tener otros objetivos, y mientras más claros los tenga, más fácil será fijar el precio. Entre los objetivos más comunes se cuentan la supervivencia, la

maximización de los ingresos y de la participación en el mercado, así como el liderazgo con un producto de calidad.

**Supervivencia:** Es el principal objetivo de una empresa si se encuentra en problemas por exceso de capacidad, mucha competencia o cambios de los deseos de los consumidores. Para que una planta siga funcionando, una empresa debe fijar un precio bajo con la esperanza de que se incremente la demanda. En casos como este son menos importantes las utilidades que la supervivencia.

**Maximización de las utilidades actuales:** Muchas empresas desean poner un precio que maximice sus ingresos del momento. Estiman la demanda y los costos en función de precios diferentes y eligen el que les producirá máximas utilidades, flujo de efectivo o mayor rendimiento de la inversión. En cualquier caso, la compañía busca resultados financieros inmediatos, más que desempeño a largo plazo.

**Liderazgo en su segmento del mercado:** Otras compañías desean dominar su segmento del mercado. Piensan que la empresa que tenga la mayor participación a la larga tendrá los costos más bajos y las utilidades más altas. Para ser líder en el segmento de mercado, sus precios son lo más bajo posible. Una variante de este objetivo es tratar de conseguir un segmento específico del mercado. Digamos que se desea incrementar la participación de 10 a 15 por ciento en un año, para lo cual buscara el precio y el programa de mercadotecnia más adecuado para conseguir su objetivo.

**Liderazgo por la calidad del producto:** Una empresa decide que su producto será el de más alta calidad en el mercado. En general esto implica un precio alto para cubrir los costos de un producto de alta calidad y los de investigación y desarrollo.

**Otros objetivos:** Una compañía podría utilizar el precio para alcanzar otros objetivos específicos. Puede poner precios bajos para que la competencia no penetre el mercado o ponerlos en el mismo nivel de la competencia para que aquel se estabilice. La función de los precios puede ser conservar la lealtad y el apoyo de los revendedores o impedir la intervención gubernamental. Además pueden reducirse temporalmente para despertar el interés por un producto o atraer más clientes a un almacén al detalle. O se pone cierto precio a un producto para incrementar las ventas de otros productos de la línea de la compañía. Por tanto, la fijación de precios puede desempeñar una función importante para alcanzar los objetivos de una empresa en muchos aspectos.

## **ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

El precio es solo una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos a este respecto. Las decisiones sobre precios deben coordinarse con las decisiones sobre diseño, distribución y promoción del producto de manera que conformen un programa de mercadotecnia efectivo. Las decisiones que se toman para otras variables de la mezcla podrían influir en las decisiones sobre el precio. Por ejemplo los productores que utilizan a muchos revendedores para que supuestamente apoyen y promuevan sus productos quizá tengan



que integrar márgenes mayores para ellos. La decisión de desarrollar una posición de alta calidad significara que el vendedor tendrá que fijar un precio más alto para cubrir los costos.

Por lo tanto, el mercadologo debe tomar en consideración el total de la mezcla de mercadotecnia al fijar los precios. Si el producto se posiciona de acuerdo con otros factores, entonces las decisiones sobre calidad, promoción y la distribución influirán enormemente en el precio. Si el precio es el factor clave de posicionamiento, entonces, el precio influirá sobre las decisiones respecto de los otros elementos de la mezcla. Al desarrollar el programa de mercadotecnia, la empresa casi siempre tomara en consideración simultánea todas las decisiones.

**Costos:** Los costos determinan el precio mínimo que la compañía puede imponer a su producto. La empresa desea fijar un precio que cubra tanto los costos de producción como los de distribución, que haga que el producto se venda y que los rendimientos de la inversión vayan de acuerdo con sus esfuerzos y los riesgos que corrió. Los costos de una empresa pueden ser un elemento muy importante para su estrategia de fijación de precios.

**Los costos son de dos formas, fijos y variables.** Los costos fijos son los que no varían con el nivel de producción o de ventas, de manera que independientemente de lo que produzca, tendrá que pagar la renta, calefacción, intereses y sueldos de sus ejecutivos; son independientes de la producción.

Los costos variables están en función directa de los niveles de producción.

**Los costos totales** son la suma de los fijos y los variables en cualquier nivel de producción. Los administradores pretenden fijar un precio que cuando menos cubra los costos de producción.

La empresa debe vigilar muy de cerca sus costos. Si la producción y venta de su producto le cuesta mas que a la competencia, tendrá que ponerle un precio más alto o limitar sus utilidades, lo cual la pondrá en desventaja frente a la competencia.

**Consideraciones organizacionales:** Los administradores deben decidir quienes fijaran los precios en la organización. Las empresas los manejan de diferentes maneras. En las compañías pequeñas lo hacen los ejecutivos de mas alto nivel, mas que el departamento de ventas o el de mercadotecnia. En las grandes, es típico que los gerentes divisionales o de línea de productos se encarguen de ello. En los mercados industriales, los vendedores podrían tener autorización para negociar con los clientes de determinado rango. Incluso, en este caso, los altos ejecutivos determinan los objetivos y las políticas de fijación de precios y con frecuencia aprueban los que proponen los gerentes de menor nivel y los vendedores

## **FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES SOBRE LA FIJACIÓN DE PRECIOS.**

**El mercado y la demanda:** Los costos determinan el límite inferior de los precios, mientras que el mercado y la demanda hacen lo propio con el superior. Tanto los consumidores como los compradores industriales equiparan el precio de un producto o servicio con los beneficios de

poseerlo; Por eso, antes de fijar los precios, el mercadologo debe conocer la relación entre dichos factores respecto de su producto.

**Fijación de precios en diferentes mercados:** La libertad de que goza el vendedor para fijar sus precios varia con el tipo de mercado. Los economistas reconocen cuatro, y cada uno de ellos, representa un reto diferente para la fijación de precios.

**Competencia pura:** Este mercado consta de muchos compradores y vendedores que comercian con bienes iguales, como trigo, cobre o títulos inflacionarios. Ningún comprador o vendedor puede influir de manera determinante en el precio de mercado del momento. El vendedor no puede cobrar mas porque los compradores pueden obtener todo o que necesitan a ese precio. Si los precios y las utilidades se incrementan, el mercado es fácilmente penetrado por nuevos vendedores.

**Competencia monopolística:** Mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian con una gama de precios y no con un solo precio de mercado. Esto sucede porque los vendedores ofrecen cosas diferentes a los compradores, ya sea que el producto difiera en cuanto a calidad, características o estilo, o los servicios en torno a él no sean los mismos. Los compradores observan las diferencias y pagan precios diferentes. Los vendedores se preocupan por ofrecer algo diferente a cada segmento de clientes, y aparte del precio, utilizan libremente las marcas, la publicidad y las ventas personales para destacar. Como los competidores son muchos, cada compañía es menos afectada por las estrategias de mercadotecnia de la competencia que en los mercados oligopólicos.

**Competencia oligopólica:** Mercado en el que hay unos cuantos vendedores muy sensibles a los precios y estrategias del mercado y de los otros. El producto puede ser uniforme (acero, aluminio) o no uniforme (autos, computadoras). Hay pocos vendedores porque es difícil que los nuevos penetren el mercado. Cada vendedor esta pendiente de las estrategias y medidas que toman los competidores. Si una empresa acerera reduce sus precios en un 10 por ciento, los compradores cambiarán rápidamente de proveedor, y los otros vendedores de acero tendrán que responder bajando también sus precios o mejorando sus servicios. Un oligopolista nunca esta seguro de lo que gana reduciendo un precio sea permanente. Por otra parte, si incrementa sus precios, quizás sus competidores no lo hagan, de manera que tendrá que eliminar el aumento o correr el riesgo de perder a sus clientes.

**Monopolio puro:** Esta formado por un solo vendedor, que puede ser el gobierno (Servicio Postal de los Estados Unidos), un monopolio privado regulado (una compañía poderosa) o un monopolio privado no regulado (Du Pont cuando lanzo el nailon). La fijación de precios es diferente en cada caso. Los objetivos que persigue el monopolio gubernamental al fijar sus precios son muy variados; el precio puede ser inferior a los costos porque el producto es importante para los compradores que no pueden permitirse el pago del costo total, o quizá el precio cubra los costos o de lugar a buenos ingresos; o muy alto para reducir el consumo. En un monopolio regulado, el gobierno permite que la empresa fije tarifas que den lugar a beneficios justos, es decir, que la

compañía se mantenga y amplíe las operaciones conforme lo necesite. Los monopolios no regulados pueden fijar libremente el precio, tanto como aguante el mercado. No obstante, no siempre cobran el precio total por varias razones: no desean atraer a la competencia; desean penetrar más rápidamente el mercado mediante precios bajos; temen las reglamentaciones gubernamentales.

### **PERCEPCIÓN DEL PRECIO Y EL VALOR POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES:**

A fin de cuentas, es el consumidor quien decide él si el precio de un producto es el adecuado. Al fijar los precios, la empresa debe tomar en consideración la manera en que el consumidor percibe el precio y como estas percepciones influyen en la decisión de compra del consumidor. La fijación del precio, al igual que otras decisiones de la mezcla de mercadotecnia, deben tomar en cuenta al consumidor.

Cuando los consumidores adquieren un producto, cambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (las ventajas de tener o utilizar el producto). La fijación de precios efectiva y orientada hacia el comprador implica conocer los valores que este otorga a los beneficios que recibe del producto y fijar un precio que vaya de acuerdo con ese valor. Los beneficios mencionados incluyen tanto los del momento como los percibidos. Cuando un consumidor compra una comida en un restaurante de lujo, es fácil deducir el valor de los ingredientes, pero incluso para el consumidor es sumamente difícil estimar el valor de otros satisfactores como sabor, ambiente, esparcimiento, conversación y estatus. Por otra parte, estos valores serán diferentes para diferentes consumidores y en diferentes ocasiones.

Así pues, los mercadólogos deben observar las razones del consumidor para adquirir el producto y fijar un precio acorde con la percepción de aquel respecto del valor del producto, los mercadólogos varían sus estrategias de mercadotecnia de acuerdo con los segmentos de precios; con frecuencia ofrecen productos con características diferentes a diferentes precios.

Fijar los precios en función del consumidor significa que el mercadólogo no puede diseñar un producto y su programa de mercadotecnia y después determinar el precio; Este debe analizarse al mismo tiempo que las otras variables de la mezcla de mercadotecnia, antes de determinar el programa.

### **ANÁLISIS DE LA RELACIÓN PRECIO-DEMANDA**

Las diferencias de precio implicaran diferentes niveles de demanda. La relación entre el precio y el nivel de demanda resultante aparece en una conocida curva de demanda que muestra el número de unidades que el mercado adquirirá en un periodo determinado según el precio. En el caso normal, demanda y precio están en relación inversa, es decir, mientras más alto el precio, menor la demanda; Por lo tanto, una empresa venderá menos si incrementa su precio de P1 a P2. En resumen, los consumidores cuyo presupuesto es limitado, probablemente compraran menos cantidad de algo de precio demasiado alto.

La mayoría de las empresas trata de medir sus curvas de demanda, y el tipo de mercado es lo que marca la diferencia. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del

mercado como resultado de las diferencias entre los precios, pero si la empresa se enfrenta a la competencia, su demanda a precios diferentes dependerá de si los precios de la competencia se mantienen constantes o varían con los de aquella. En este caso, supondremos que los de los competidores se mantienen constantes.

### **ELASTICIDAD DEL PRECIO DE LA DEMANDA**

Los mercadólogos necesitan conocer la elasticidad del precio, es decir que tanto responde la demanda a los cambios de precios. Por ejemplo, un precio que se incrementa de  $P_1$  a  $P_2$  conduce a una disminución relativamente pequeña de la demanda, de  $Q_1$  a  $Q_2$ . Por el contrario, el mismo incremento de precio produce una gran disminución de la demanda, de  $Q_1$  a  $Q_2$ . Si la demanda apenas varía con un pequeño cambio en el precio. Diremos que es inelástica. Si cambia mucho, la llamaremos elástica.

Los compradores están menos sensibles ante los precios cuando el producto es único o cuando es de gran calidad, tiene prestigio o exclusividad. También cuando es difícil encontrar un sustituto o no hay otro cuya calidad no sea comparable. En última instancia, cuando el gasto total en un producto es relativamente bajo en relación con sus ingresos o cuando se comparte con otros.

Si la demanda es elástica antes que inelástica, en general los vendedores considerarán reducir el precio, pues un precio bajo dará lugar a más ingresos totales. Esta práctica tiene sentido siempre que los costos extra de producir y vender más no excedan de los ingresos extra.

### **PRECIOS Y OFERTAS DE LOS COMPETIDORES:**

La empresa necesita conocer los precios y la calidad que ofrece cada competidor. Canon lo haría de diversas maneras. Puede enviar "compradores comparadores" de los productos Nikon, Minolta y otros; o conseguir listas de precios y comprar el equipo de la competencia para desarmarlo. Puede preguntar a los compradores su opinión sobre el precio y la calidad de las cámaras de la competencia.

Una vez que conoce sus precios y lo que ofrecen, puede utilizar esta información como punto de partida para fijar sus precios. Si las cámaras Canon son similares a las de Nikon, su precio debe ser parecido, si no, perderá ventas. Si no son tan buenas, no podrá cobrar tanto. Si su producto es mejor, puede ponerle un precio más elevado. Básicamente, Canon utilizará el precio para posicionar lo que ofrece en relación con sus competidores.

### **OTROS FACTORES EXTERNOS:**

En el momento de fijar sus precios, la empresa debe analizar otros factores de su ambiente externo. Por ejemplo, las condiciones económicas pueden repercutir enormemente en los resultados de sus estrategias de fijación de precios. Factores económicos como la inflación, auge o recesión y tasas de interés influyen en las decisiones sobre precios porque tienen que ver tanto con los costos de producir un artículo como con la manera en que los consumidores perciben el precio y el valor del mismo.

La compañía debe analizar las repercusiones de los precios en otras partes de su ambiente. Debe fijar precios que le permitan una ganancia justa, sigan apoyando al productor y le ayuden a vender su producto de manera efectiva. El gobierno es otra influencia externa importante; los mercadólogos necesitan conocer las leyes que influyen y garantizan que sus políticas de precios sean legales.

## 7.3 METODOS UTILIZADOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO

### FIJACIÓN DE PRECIOS EN FUNCIÓN DEL COSTO

**Fijación de precios más el costo:** El método más sencillo para fijar precios es agregar una cantidad estándar al costo del producto. Por ejemplo, un detallista de aparatos eléctricos paga 20 dólares al fabricante por un tostador de pan y lo vende a 30, es decir, con un incremento del 50 por ciento. El margen bruto del detallista es de 10 dólares, y si los costos de operación de la tienda son de 8 dólares por aparato vendido, el margen de ganancia será de 2 dólares.

Es probable que también el productor utilice ese tipo de fijación de precios. Si el costo estándar de fabricación fue de 16 dólares, quizá lo incremento en un 25 por ciento para venderlo al detallista en 20.

**Fijación de precios según análisis de punto de equilibrio y utilidades meta:** En este caso, la compañía intenta determinar el precio que le permita estar en el punto de equilibrio u obtener las utilidades que se ha propuesto. General Motors utiliza este enfoque, pues fija el precio de sus autos en función de un rendimiento del 15 al 20 por ciento de su inversión. También los servicios públicos lo utilizan, pues están obligados a obtener un rendimiento justo de su inversión. En este caso se utiliza el concepto de gráfica de punto de equilibrio, la cual muestra el costo total y los ingresos totales en diferentes volúmenes de ventas.

Cuando el precio se incrementa, la demanda disminuye, y el mercado podría no adquirir el volumen mínimo necesario para llegar al punto de equilibrio con el precio más alto. Mucho depende de la relación entre precio y demanda. Por ejemplo, supongamos que la compañía calcula que con sus costos fijos y variables del momento, el precio debe ser de 30 dólares por unidad para llegar a las utilidades meta deseadas; pero la investigación de mercado muestra que pocos consumidores pagaran mas de 25 por el producto. Entonces la compañía tendrá que recortar sus costos para hacer descender el punto de equilibrio, de tal manera que sea posible fijar el precio que los consumidores esperan. Así pues, aunque la fijación de precios mediante análisis de punto de equilibrio y utilidades meta puede ayudar a que la compañía determine los precios mínimos necesarios para cubrir los costos esperados y las utilidades meta, no toma en consideración la relación entre precio y demanda. Cuando se utiliza este método, la empresa también analiza el impacto del precio en el volumen de ventas necesario para lograr las utilidades meta y la probabilidad de que el volumen de ventas necesario se alcanzara en cada precio posible.

## **FIJACIÓN DE PRECIOS EN FUNCIÓN DEL COMPRADOR**

Cada vez es mayor el número de empresas que basan sus precios en el valor percibido del producto. La fijación de precios en función del valor percibido utiliza la opinión del comprador, no los costos del vendedor, como clave para determinarlo. En la mezcla de mercadotecnia, la empresa se sirve de las variables independientes del precio para construir un valor percibido en la mente del comprador; el precio se determina en función del valor percibido.

Cualquier compañía que utilice este enfoque debe determinar el valor que los compradores tienen en mente para ofertas diversas. En el último ejemplo, a los consumidores podría preguntárseles cuanto pagarían por el mismo pastel y café en un ambiente diferente. A veces también se les puede preguntar cuanto pagarían por el valor agregado. Si el precio impuesto por el vendedor es superior al precio percibido por el comprador, sus ventas disminuirán. Muchas empresas ponen precios excesivos a sus productos y estos no se venden bien, pero sus ingresos son inferiores a lo que serían lo que incrementarían el precio al nivel del valor percibido.

## **FIJACIÓN DE PRECIOS EN FUNCIÓN DE LA COMPETENCIA.**

**Fijación de precios en función del nivel del momento:** La compañía se basa sobre todo en los de la competencia y presta menos atención a sus propios costos y demanda. En las industrias oligopolicas que venden por ejemplo acero, papel o fertilizantes, las empresas normalmente cobran lo mismo; las pequeñas siguen al líder, y modifican sus precios cuando este lo hace, más que cuando su propia demanda o costos varían. Ciertas empresas cobran un poco más o un poco menos, pero la diferencia permanece constante, como el caso de la gasolina; los minoristas menos importantes en general cobran unos centavos menos que las compañías petroleras importantes, pero la diferencia ni aumenta ni se reduce.

**La fijación de precios al nivel del momento es bastante popular:** Cuando es difícil medir la elasticidad de la demanda, las compañías sienten que el precio del momento representa la sabiduría colectiva de la industria respecto del precio que dará lugar a utilidades justas, y también, que si se mantiene, se evitaban perjudiciales guerras de precios.

## **FIJACIÓN DE PRECIOS EN FUNCIÓN DE UNA LICITACIÓN CERRADA.**

Cuando las empresas concursan para conseguir un contrato se utiliza también la fijación de precios basada en la competencia. Mediante la fijación de precios en función de una licitación cerrada, la compañía fundamenta sus precios en los que supone serán los de la competencia, mas que en sus costos o demanda. A la empresa le interesa ganar un contrato, y esto significa poner precios más bajos que los de sus competidores.

Aún así, los precios no pueden bajar de cierto nivel, pues si son inferiores a sus costos, se pondrían en apuros. Por otra parte, mientras mayor sea la diferencia costo-precio, menor será la oportunidad de obtener el contrato.

## 7.4 ESTRATEGIAS Y POLITICAS PARA LA FIJACION DE PRECIOS

Las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos. Es decir, se refieren a la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar las probabilidades de alcanzar un objetivo preestablecido.

### **POLÍTICA DE PRECIOS POR ÁREA GEOGRÁFICA**

Al determinar un precio se debe considerar el factor de costos de fletes causado por el envío de la mercancía al cliente. Aquí las políticas se deben establecer ya sea que el comprador pague todo el flete, que el vendedor absorba el costo total o que las dos partes compartan el gasto. La decisión puede ser importante con base en:

- Los límites geográficos del mercado de la empresa
- La localización de sus instalaciones productivas
- Las fuentes de sus materias primas
- Su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado

**Precio libre a bordo (L.A.B.):** Es un sistema donde el vendedor cotiza su precio de venta en la fábrica u otro punto de producción y el comprador paga todo el precio de transporte. El comprador paga los costos de embarque de los productos en el transporte; de aquí el término libre a bordo (L.A.B.).

**Precios uniformes de entrega:** El mismo precio de entrega se cotiza a todos los compradores sin importar su ubicación. El vendedor está determinando un precio L.A.B. local del comprador. El vendedor recibe precios netos variables en cada venta, según la cantidad de sus costos de embarque. Se utiliza normalmente cuando los costos de transportación son un factor menor en la estructura total de costos del vendedor.

**Precio de entrega por zona:** El mercado de un vendedor está dividido en un número limitado de amplias zonas geográficas y se establece un precio uniforme de entrega para cada una. Es similar al sistema empleado en el caso anterior.

### **POLÍTICA DE UN SOLO PRECIO**

La empresa carga el mismo precio a todos los tipos similares de clientes que compren cantidades parecidas del producto en las mismas circunstancias. Esta política hace que el cliente confíe en el vendedor.

### **POLÍTICA DE PRECIOS VARIABLES**

En esta política, la empresa ofrece los mismos productos y cantidades a diferentes clientes con precios distintos, según su poder de compra o regateo, la amistad, la buena apariencia y otros factores.

En estas situaciones de compra, los vendedores no esperan en realidad que los compradores paguen el precio de etiqueta o el que se les pide sin que se realice cierto regateo para determinar el valor del producto. Esta política de precios flexibles es de gran utilidad para llegar a conocer los precios de la competencia.

### **POLÍTICA DE SOBREVALORACIÓN DEL PRECIO**

Esta política eficaz también cuando hay segmentos por precios dentro del mercado, cuando los consumidores conocen poco sobre costos de producción y mercadotecnia del mismo y tienen pocas probabilidades de comprender que están pagando una cantidad excesiva por contarse en el grupo de los primeros en adquirir dicho artículo. Finalmente la sobre valoración del precio genera los mejores resultados cuando hay pocas probabilidades de que los competidores entren en el mercado en poco tiempo.



## CAPITULO VIII

### CANALES DE DISTRIBUCION

#### 8.1 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE LOS INTERMEDIARIOS

Los intermediarios de mercadotecnia enlazan a los productores con los usuarios finales. Los intermediarios son empresas independientes que realizan diversas funciones dentro del canal; son especialistas en el desempeño de distintas tareas de distribución. Con frecuencia las llevan a cabo con más eficiencia que los productores o los usuarios finales de productos y servicios. Los intermediarios realizan funciones en el canal de distribución por dos razones: reducir el número de transacciones entre compradores y vendedores, y equilibrar las discrepancias de la oferta y la demanda.

**REDUCCIÓN DE TRANSACCIONES:** Siempre que la gente deja de ser autosuficiente, el intercambio entre los productores y consumidores se torna esencial. La división del trabajo y la especialización exigen que proveedores y consumidores realicen algún tipo de transacción. Independientemente de que esta se efectúe mediante trueque (intercambio), en una tienda del condado o en un gran complejo comercial, se requiere una transacción para dicho intercambio entre compradores y vendedores. Los intermediarios de mercadotecnia son esenciales en esta función.

**EQUILIBRIO DE LAS DISCREPANCIAS:** La discrepancia es una diferencia en las preferencias acerca de que se produce y donde y cuando se ha de producir. Los intermediarios de mercadotecnia desempeñan las funciones necesarias para eliminar esas discrepancias; el equilibrio de estas es la tarea medular de dicho intermediario de mercadotecnia. Existen discrepancias de tiempo y ubicación porque los productores no pueden fabricar los productos y servicios en el momento y lugar en que cada comprador lo desea. La eficiencia de la producción requiere volúmenes suficientes para obtener ventajas de costo; por eso el volumen de sitios adecuados para la producción es limitado. Si un fabricante de pastelillos elaborara este solo cuando el comprador los solicitara, los costos serían prohibitivos. Para ofrecer un paquete de 50 pastelillos a 99 centavos, es preciso elaborar miles de ellos simultáneamente en unas cuantas instalaciones automatizadas de producción.

En cuanto al envío del producto a los consumidores, el transporte ayuda a eliminar las lagunas en materia de ubicación. Los intermediarios tienen que realizar de ordinario funciones de almacenamiento pues deben guardar el artículo en la tienda o almacén hasta que el consumidor este dispuesto a adquirirlo.

La eliminación de discrepancias exige el intercambio de información dentro de la red del canal. Los pedidos de compra son remitidos, las facturas son enviadas, los vendedores intentan convencer a los clientes de que compren, estos se quejan cuando los productos son defectuosos, y así sucesivamente. La información es un factor crítico para el funcionamiento del canal de distribución.

Finalmente, se requieren los medios de evaluación de productos y servicios, además de elevar a cabo la transferencia de la propiedad entre compradores y vendedores. El precio establece el valor de los artículos disponibles para la venta. La transferencia de la propiedad se realiza por medio de un convenio contractual, un recibo o un acuerdo verbal; por ejemplo, cuando un corredor de bolsa tramita un "pedido telefónico de compra" de acciones para un cliente, la compra y transferencia de la propiedad de estas se pone en acción.

## **8.2 FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA SELECCIÓN DE UN CANAL**

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES**

- ✓ El numero, su ubicación geográfica,
- ✓ La frecuencia de sus compras,
- ✓ Las cantidades que adquieren en promedio y su receptividad a los diversos métodos de ventas.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

Es importante conocer el conjunto de propiedades o atributos de cada producto. Algunos, como su color y su dureza, pueden no tener mayor importancia para el diseño del canal de distribución pero otros (como su carácter perecedero, su volumen, el grado de estandarización, las exigencias del servicio y el valor por unidad) suelen tener gran importancia para el diseño de estos canales.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS INTERMEDIARIOS**

Al diseñar los canales de distribución deben tomarse en cuenta los defectos y cualidades de los distintos tipos de intermediarios que desarrollan las actividades comerciales. Estas actividades difieren para realizar funciones como las de transito, publicidad, almacenamiento y contactos. Asimismo sus necesidades de crédito, privilegios de tipo económico, adiestramiento y frecuencia de envío. Aparte de estas diferencias de comportamiento, son distintos los números, ubicaciones, tamaños y surtidos de productos que manejan los intermediarios y todo esto afecta a los diseños de los canales.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA**

Los productores necesitan competir con sus artículos en los mismos establecimientos que se venden los de la competencia o casi en los mismos. Los productores de artículos alimenticios, por ejemplo, necesitan exponer sus marcas junto a las de los competidores, para lo cual tienen que utilizar a los mismos canales comerciales empleados por los competidores.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA**

Los canales de distribución están también influidos por las características de la empresa: magnitud, capacidad financiera, combinación o mezcla de productos, experiencia anterior en canales. Las prácticas comerciales de la empresa influyen en la elección de los canales. Las tácticas de entrega rápida o buen servicio a los consumidores finales influirán en las funciones que

el productor desee que desempeñen los intermediarios que estén dispuestos a organizar exposiciones y colaborar en los programas publicitarios. La estrategia de uniformidad de precios de menudeo obliga al productor a limitar la distribución a los vendedores que se prestan a cooperar con el mantenimiento de los precios de lista.

### **CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES**

En el diseño de los canales se deben considerar los factores ambientales como las condiciones económicas y la legislación. Cuando las legislaciones económicas no son muy prosperas, a los productores les interesa llevar sus productos al mercado de modo que resulten menos caros a los consumidores finales. En cuanto a reglamentos legales, estos afectan el diseño de los canales por medio de los estatutos federales y estatales y de los fallos jurídicos y administrativos. La legislación trata de impedir ciertos arreglos con los canales que pueden tender a disminuir considerablemente la competencia o a formar monopolios. Las áreas más sensibles se relacionan con ciertos acuerdos firmados por los industriales y que consisten en no vender a determinados tipos de comercios y, en cambio, ofrecer su línea a ciertos distribuidores a condición de que no manejen las líneas de la competencia. Esto lo hacen con el fin de imponer toda su línea a los comerciantes de menudeo.

## **8.3 ADMINISTRACION DE CANALES**

### **LAS CUATRO ACTIVIDADES DEL DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE UN CANAL SON:**

- ✓ Identificación de las opciones disponibles
- ✓ Selección de los tipos de canal
- ✓ Elección de los participantes
- ✓ Administración de las operaciones del canal

### **IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES PARA EL CANAL.**

Debe de haber más de una opción para el canal, el primer paso consiste en identificar las oportunidades a ese respecto. El productor debe decidir si empleara un canal convencional o un SVM, si emplea este último, tendrá que elegir un convenio corporativo, contractual o administrado. Independientemente que escoja un canal convencional o un SVM, tres consideraciones son importantes para identificar las opciones del canal: mercado objetivo, intensidad de distribución y funciones esperadas de los intermediarios.

**Mercado objetivo:** La localización y las características de los consumidores y prospectos señalados como meta de la empresa constituyen información útil para determinar los canales que permitan incidir mejor en el mercado objetivo. Los canales que ofrezcan buen acceso a los consumidores de dicho objetivo son las alternativas que la gerencia deberá considerar. Así pues, el análisis de las características y ubicación de los consumidores objetivos habrá de revelar que canales de distribución serán más eficaces para atender a aquellos.

**Intensidad de la distribución:** Una cuestión conexas consiste en decidir cuan intensiva deberá ser la distribución. Por ejemplo, ¿bastara con que línea del fabricante sea distribuida en

una zona comercial por un solo distribuidor minorista, o será mejor alentar la distribución en el mayor numero posible de centros detallistas de la zona? Se abre toda una gama de opciones. El consumidor y el tipo de producto son factores importantes para decidir la intensidad de la distribución. Los artículos de compra frecuente, como refrescos, cigarrillos y golosinas, implican por lo común, una distribución intensiva en la que la marca o producto se coloca en el mayor número posible de centros de distribución para que este ampliamente disponible en el mercado.

La distribución selectiva se usa cuando un producto o marca se coloca en un numero reducido de centros de venta dentro de un área geográfica definida. La selectividad de la distribución puede ser importante para un productor por varias razones: le permite seleccionar a los intermediarios del canal en función de su capacidad, ubicación, interés en el producto y artículos de la competencia que manejan. Con frecuencia la selectividad ayuda a proyectar una imagen favorable de la marca.

Por otra parte, también puede beneficiar a todas las organizaciones del canal si se consigue localizar intermediarios eficaces. Muchas empresas que laboran productos industriales y de consumo han adoptado la distribución selectiva en los últimos años a causa del elevado costo de la mercadotecnia; por ejemplo, con frecuencia es más productivo concentrarse en el pequeño porcentaje total de prospectos cuyo poder de compra es alto.

**Funciones de los intermediarios:** Las funciones que el fabricante requiere de los intermediarios influyen en el tipo de canal que deberá usar; por ejemplo, si el producto o marca requiere servicio o reparaciones ¿Deberán realizar esta función distribuidores o concesionarios? Puesto que generalmente se establece de antemano la gama de funciones que pueden desempeñar los distintos tipos de intermediarios, la tarea consiste en acoplar las necesidades de los productores con las capacidades de las organizaciones apropiadas dentro del canal.

### **SELECCIÓN DEL TIPO DE CANAL**

El tipo de canal seleccionado determina los niveles de este y los tipos de intermediarios que participaran. Por ejemplo, un fabricante de adhesivos industriales puede optar por servirse de distribuidores para atender a los usuarios industriales de su mercado objetivo; ese canal se compone de un solo nivel: los distribuidores, y será necesario indicar el tipo de distribuidores industriales que habrán de atender al mercado objetivo.

**Reexaminación de ingresos y costos:** Una consideración clave de la selección del canal consiste en estimar los ingresos que se obtendrán con una opción determinada y los costos necesarios para suministrar el apoyo requerido por los participantes del canal.

**Control de intermediarios:** Puede ser conveniente para el fabricante o intermediario tener el control de varios aspectos del desempeño de los miembros del canal. Ejemplos de esto son el precio, cantidad de esfuerzos que se dedican a la línea, acumulación de inventarios, ubicación y diseño de la tienda minorista, cuantía de las compras de otros proveedores, capacitación de vendedores y publicidad. Al decidir entre dos canales optativos con las mismas estimaciones de ingresos y costos, el que ofrezca más oportunidad de controlar a los participantes será el elegido.

Una ventaja del SVM sobre el canal convencional es que ofrece a su gerente mayores oportunidades de control.

**Consideraciones jurídicas:** Los convenios del canal pueden resultar afectados por restricciones legales, por eso es importante que la empresa considere e investigue las consecuencias jurídicas de cualquier canal optativo. Si bien muchas de las restricciones federales, como las leyes antimonopolio, se aplican a los acuerdos horizontales del canal (por ejemplo, la fusión de dos distribuidores que pudiera crear un monopolio), varias limitaciones afectan también al canal vertical. Las asignaciones territoriales, incentivos para los empleados de revendedores, cohechos comerciales, discriminación de precios por parte de los vendedores, partidas para promociones y servicio, descuentos funcionales, el precio por mercancía entregada, integración vertical y distribución doble pueden ser objeto de restricciones legales.

**Disponibilidad del canal:** Finalmente, la elección de un canal determinado puede depender de que el mismo este disponible. Ya hay muchos convenios sobre canales y sus miembros no están dispuestos a reunirse para formar otros nuevos; en consecuencia, la cuestión puede consistir más bien en la posibilidad de que el fabricante se una a un canal vigente, y no en que forme uno totalmente nuevo.

### **ELECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL CANAL.**

Una vez elegido el tipo de canal, la gerencia debe seleccionar las empresas que conformaran la red de ese canal.

Suponiendo que un participante del canal este disponible, la elección dependerá del grado en que el intermediario cubra la meta del mercado del productor, del desempeño de aquel, de las funciones que el fabricante requiera y la medida en que sea posible satisfacer las exigencias del productor y del intermediario. Es importante reconocer la necesidad de tomar dos decisiones: primera, el productor debe decidir si desea emplear a un intermediario específico; segunda, el intermediario tiene que decidir si quiere formar parte del canal de distribución del productor. Así pues, el problema no siempre consiste en seleccionar a un intermediario; en algunas situaciones, el productor tiene que convencerlo de que maneje su producto.

### **ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES DEL CANAL.**

Una vez constituidos, los canales subsisten generalmente muchos años; varios distribuidores de Deere empezaron a serlo hace decenios. Para mantener relaciones eficaces y duraderas se requieren esfuerzos considerables. La administración sostenida de operaciones de canal incluye dos tipos de actividades principales: 1) asistencia y apoyo; 2) evaluación y sustitución.

**Asistencia y apoyo:** Muchas actividades son esenciales para el desempeño general del canal de distribución. Uno de los puntos realmente fuertes de un SVM es el enfoque programado para que la empresa responsable de administrar el canal imparta capacitación y asistencia a los participantes del mismo. Por ejemplo, considere esta descripción de una franquicia de una empresa como McDonald's.

Su afiliación con un nombre de producto o servicio acreditado otorga a los concesionarios una ventaja inmediata sobre la competencia.

Su asociación con un nombre bien establecido les facilita, también, la obtención de financiamiento. La mayoría de los otorgantes de franquicias ayudan a sus beneficiarios a localizar fuentes de crédito; los hay que ofrecen créditos por su cuenta.

## 8.4 ADMINISTRACION DE LA DISTRIBUCION FISICA

Después que se han establecido los canales de distribución, una empresa debe dirigir su atención a la distribución de sus productos a través de estos canales.

Distribución física es el término empleado para describir las actividades relativas al movimiento de la cantidad correcta de los productos adecuados al lugar preciso en el momento exacto.

### IMPORTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.

Para muchos productos, el grupo mayor de los costos operativos es el relativo a los de la distribución física. Para otros productos, estos costos alcanzan tanto como la mitad del precio de mayoreo cuando se realizan actividades de transporte y almacenamiento.

A través de los años, la administración ha alcanzado logros significativos en el progreso hacia la optimización de actividades de costos de producción. También se han efectuado reducciones de costos en muchas áreas de la mercadotecnia. La distribución física es la nueva frontera y quizá la última para la disminución de los costos. Los ahorros de costos en la distribución física pueden ejercer un considerable efecto de "apalancamiento" de las utilidades.

**Distribución física y servicio al cliente:** Quizá la contribución más importante que la administración de la distribución física efectiva puede hacer al esfuerzo total de mercadotecnia, radica en su estrecha relación entre la empresa y el servicio al cliente. En un estudio de campo al servicio al cliente, se informó que esta actividad era considerada por los altos directivos como el elemento clave en una mezcla de mercadotecnia de la empresa. Los ejecutivos encuestados mencionaron que la función de distribución física es demasiado cercana a las perspectivas de sus clientes relacionadas con:

**La importancia relativa del servicio al cliente:** Los elementos que constituyen el servicio al cliente. Más aun, el estudio sugería que la alta dirección debería establecer las normas de servicios al cliente en una empresa y que la implantación de estas normas deben ser responsabilidad de las personas de distribución física.

### CONCEPTO DE SISTEMA TOTAL DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA.

La distribución física en mercadotecnia es esencialmente un problema de logística. Un ejército no puede darse el lujo de tener una división en una posición donde tiene armas pero no municiones o camiones o gasolina. De la misma manera, un negocio se encuentra en una posición débil cuando tiene pedidos pero no mercancías que embarcar, o cuando tiene un abasto suficiente

de maquinaria en Atlanta pero el cliente que la necesita con urgencia se encuentra en Nueva Orleans. Estas situaciones indican la importancia de la ubicación en la mercadotecnia, bien sea la ubicación de una tienda, un almacén o las existencias de mercancía. La correcta variedad de productos debe encontrarse en el lugar preciso y en el momento adecuado para poder maximizar la oportunidad de un volumen de ventas costeable.

La administración física, entonces, es la administración del flujo físico de productos y la creación y operación de sistemas efectivos de flujo. En su ámbito total, la distribución física de los fabricantes involucrara no solo el movimiento de los bienes terminados al final del proceso de producción hasta llegar al consumidor final, si no también el flujo de materia prima desde la fuente de abasto hasta el inicio del proceso productivo. En forma similar, los intermediarios deberán manejar el flujo de bienes que entran a sus anaqueles así como los que salen de ellos hacia las casas o tiendas de los clientes.

**LA TAREA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA PUEDE DIVIDIRSE EN CINCO ETAPAS:**

- ✓ Determinar las ubicaciones de existencias y establecer el sistema de almacenamiento.
- ✓ Establecer el sistema de manejo de materiales.
- ✓ Mantener un sistema de control de inventarios.
- ✓ Establecer procedimientos para tramitar los pedidos.
- ✓ Seleccionar el medio de transporte.

En la distribución física, la administración trata con un gran número de variables que son mensurables con facilidad. Tales problemas conducen por sí mismos a una bella solución a través de técnicas estadísticas y matemáticas. Por ejemplo, la investigación de operaciones ha sido de gran ayuda en problemas tales como la determinación del número y ubicaciones de almacenes, el tamaño óptimo de las existencias y las rutas y los métodos de transporte. El equipo de procesamiento electrónico de datos ha hecho posible el procesar con rapidez las grandes cantidades de datos utilizadas en estos análisis cuantitativos.

#### **EL CRITERIO DEL COSTO TOTAL.**

Como parte del concepto de sistemas, los ejecutivos deben aplicar el criterio de costo total en la administración de la distribución física. Una empresa tiene métodos alternos de manejo y distribución física de sus productos. Los administradores deben tratar de optimizar las relaciones de costo-utilidad de estas diferentes alternativas después de analizar el costo total de la distribución física, en vez de analizar los costos por separado de embarque, almacenamiento o manejo.

Implícito con el concepto de costo total, esta la idea de que la administración debe luchar por un balance optimo entre el costo total y los servicios a los clientes. Esto es, en vez de solo buscar minimizar los costos totales de la distribución física, los ejecutivos también deben buscar el deseo de la satisfacción del cliente.

#### **EL USO EFECTIVO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.**

La administración de esta actividad también puede afectar la mezcla de mercadotecnia de una empresa: particularmente sus políticas de planeación del producto, precios y distribución.

**Mejora el servicio al cliente:** Un sistema logístico sofisticado puede mejorar el servicio de distribución que una empresa proporciona a sus clientes, bien sean los intermediarios o usuarios finales. Y el nivel de servicio al cliente afecta en forma directa a la demanda. Por tanto la administración debe luchar por un balance óptimo entre el servicio de distribución proporcionado al cliente y el costo de este.

**Reduce los costos de distribución:** Se pueden abrir muchos caminos para la reducción de costos mediante la adecuada administración de las actividades de distribución física de una empresa. Una efectiva sistematización de estas actividades puede dar como resultado una simplificación, tal como la eliminación de almacenes, lo cual reducirá los costos.

**Genera volúmenes adicionales de venta:** Un sistema logístico adecuadamente planeado también puede ayudar a generar volúmenes adicionales de venta. Tal sistema minimizara las condiciones de falta de inventarios, siendo el resultado tanto un incremento en ventas como en satisfacción del cliente. Los ahorros de costos pueden trasladarse a los clientes en la forma de mayores descuentos. El incremento en eficiencia en la distribución física, a menudo permitirá que el vendedor expanda su mercado geográfico.

**Ajusta las diferencias de tasa, lugar y tiempo en la producción y consumo:** crea utilidad de tiempo y lugar: El valor económico del almacenamiento es el hecho de que crea utilidad de tiempo. Un producto puede estar correctamente localizado con respecto a su mercado, pero el tiempo puede ser tal que no haya demanda para él en la actualidad. Se adiciona un valor precioso en ese artículo solo si lo detenemos y lo preservamos adecuadamente en almacenamiento hasta que la demanda aumente. El almacenamiento es primordial cuando hay una falta de balance entre el tiempo de producción y el de consumo. El adecuado uso de las instalaciones de almacenamiento permitirán que el productor almacene sus excedentes estacionales, de tal manera que pueda ser comercializado mucho después que la cosecha haya concluido.

**Estabiliza precios:** El cuidadoso manejo de las instalaciones de almacenamiento y transporte puede ayudar a estabilizar los precios en una empresa individual o en toda una industria. El movimiento juicioso de los productos de un mercado a otro puede aliviar los cuellos de botella en un área, permitir que un vendedor evada un mercado con precios deprimidos o permitir que un vendedor saque ventaja de un mercado que tiene un abasto restringido y mayores precios.

**Determina la selección de los canales y la ubicación de los intermediarios:** Las decisiones administrativas concernientes a la administración del inventario tienen un soporte importante en la selección del fabricante de sus canales comerciales y la ubicación de los intermediarios. Las consideraciones logísticas pueden ser principalísimas, por ejemplo cuando una empresa ha decidido descentralizar sus existencias. Ahora la administración debe determinar cuantos sitios establecer y cuando utilizar intermediarios, sus propios almacenes sucursales o almacenes públicos.

**Utiliza la administración de tráfico para asegurar los costos más bajos:** Los buenos administradores de tráfico buscaran que sus empresas disfruten de las rutas más rápidas y las



tarifas más bajas posibles de cualquier método de transporte sobre el cual decidan. Los buenos gerentes de tráfico también pueden negociar con los transportistas para que sus productos sean reclasificados u obtengan una tarifa especial.

### **EL FUTURO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA.**

Los ejecutivos relacionados con la distribución física se enfrentan a tremendos retos y oportunidades en los años por venir. Estas presiones están emanando de las condiciones dentro de sus empresas y también de las del ambiente externo.

Dentro de muchas empresas, existe la necesidad de coordinar las actividades de distribución física en forma más efectiva para que funcionen como sistemas. Esencialmente este es un problema de organización.

Es imperativo que los altos ejecutivos visualicen la logística administrativa como su responsabilidad primordial. Los costos de distribución física son los principales costos operativos en muchas empresas. Para innumerables empresas, un efectivo servicio al cliente puede significar la diferencia entre una posición de mercado fuerte y una débil.

Una vez que los principales ejecutivos se den cuenta de la situación, es seguro que tomaran parte activa en la administración logística. Si estas condiciones internas no son un incentivo suficiente, entonces las fuerza macro ambientales es casi seguro que harán la tarea.

La congestión de la población urbana, el aumento en los costos de los energéticos y las crecientes preocupaciones por el ambiente afectaran grandemente la administración de la distribución física.

## **8.5 SISTEMA VERTICAL DE MERCADOTECNIA.**

Los cambios institucionales durante los pasados 20 o 30 años han originado el crecimiento de los sistemas verticales de mercadotecnia. En contraste con las estructuras individualistas tradicionales, los modernos sistemas verticales de mercadotecnia ofrecen grandes economías de escala y un incremento en la coordinación de la distribución. También eliminan la duplicidad de servicios de mercadotecnia, por que hacen posible la actuación singular de cualquier actividad dada de mercadotecnia y con la posición mas aventajada del sistema.

Los sistemas verticales de mercadotecnia se caracterizan como corporativos, administrados o contractuales. En los sistemas corporativos verticales de mercadotecnia, las instalaciones de producción y de mercadotecnia son propiedad de la misma empresa.

En los sistemas administrados verticalmente en mercadotecnia, la coordinación de las actividades de producción y mercadotecnia se logra esencialmente a través del dominio de un tiempo poderoso del canal. La marca del fabricante y su posición en el mercado son lo suficientemente fuertes como para obtener la cooperación voluntaria de los detallistas en asuntos de publicidad, precios y distribución de la tienda.

## **CAPITULO IX VENTAS**

### **9.1 ¿QUE ES VENDER?**

La venta es un intercambio de productos o servicios por unidades monetarias que se produce entre el vendedor y el cliente, buscando la satisfacción de las necesidades del cliente y el logro de los objetivos del vendedor.

Cabe destacar de esta definición, es la orientación al cliente que todo vendedor debe tener, es decir, cumplir sus objetivos de ventas, partiendo de la averiguación, análisis y satisfacción de las necesidades del cliente.

El comercial debe convertir los beneficios del producto o servicios en beneficios que satisfagan las necesidades del cliente.

La argumentación de ventas debe centrarse en las necesidades del cliente y no en los atributos del producto o servicio.

### **9.2 LAS FACES DE LA ENTREVISTA DE VENTAS**

Para estudiar las técnicas de ventas vamos analizar las distintas fases de la venta.

La venta, como todo proceso de comunicación se divide en varias fases. Cada una de ellas se estudiara individualmente a su debido tiempo.

- La preparación de la visita
- El contacto con el cliente
- La averiguación de necesidades del cliente
- La argumentación
- La resolución de objeciones
- El cierre de venta
- La post-visita

#### **PREPARACION DE LA VISITA**

- El éxito o fracaso de una entrevista de ventas depende en gran medida de como se haya preparado previamente.
- Un gran vendedor no deja nada a la improvisación, ni confía plenamente en su pericia.
- Es fundamental planificar el trabajo, conocer en profundidad la oferta de productos o servicios y analizar los clientes actuales y potenciales.
- En la preparación de la visita debemos:
  - Analizar la información que disponemos de cliente
  - Fijar unos objetivos para la venta
  - Desarrollar la estrategia de actuación para la venta

## **PREPARACION DE LA VISITA**

### **Análisis de la información**

Primero debemos recopilar y analizar toda información que podamos sobre interlocutor. La posición que ocupa en la empresa. El nivel de decisión que tiene en sector. Las personas que ejercen influencia sobre él en su empresa. Sus preocupaciones y motivaciones. El nivel de estudios y formación que tiene. Sus aficiones. Los comportamientos que tuvo en entrevistas anteriores. El estilo de compra y negociación. Las promociones que más aprecia. La actitud que tiene hacia nuestra empresa y nuestras marcas. Las relaciones con otros proveedores.

Después analizaremos la información disponible sobre la empresa cliente. La situación económica y financiera. El número de empleados. Las perspectivas futuras. Su facturación global. La facturación de los proveedores. El número de proveedores y los criterios de selección de éstos. Las relaciones con otros proveedores competidores nuestros. Las características de sus clientes. Los hábitos de compra y consumo de sus clientes. El consumo medio de éstos. Los ciclos de venta y posibles estacionalidades de nuestro cliente.

A continuación estudiaremos las relaciones anteriores de cliente con nosotros. La evolución de nuestras marcas y productos o servicios. Las condiciones anteriormente pactadas. La cuota de mercado en nuestro cliente por referencia y su evolución. El surtido actual y la posibilidad de incrementarlo. Los acuerdos comerciales alcanzados, así como el nivel de cumplimiento de los mismos. Las promociones realizadas y el resultado de las mismas.

Recopilaremos y analizaremos toda la información posible de nuestros competidores en el cliente. El surtido de productos. La evolución de las ventas. La cuota de mercado que posee en el cliente. Las condiciones pactadas. Las promociones y acuerdos comerciales que alcanzan. El nivel de servicio.

Por último, repasaremos la evolución del mercado en la zona de actualización del cliente. Evolución de cuotas y participación de mercado.

### **Los objetivos**

Una vez analizada toda la información nos debemos marcar unos objetivos para la entrevista de ventas.

Los objetivos son las acciones que se pretenden alcanzar en la venta. Los objetivos deben ser realistas, claros, concretos y alcanzables. Hay que fijarlos partiendo de las necesidades del cliente y deben estar encaminados al logro de los objetivos comerciales de nuestra compañía. Se debe recordar que el objetivo último de toda venta es el cliente nos recomiende.

### **Hay dos tipos de objetivos:**

**Los objetivos cuantitativos** que son aquellos que pueden ponderarse. Por ejemplo incrementar un 10% de las ventas de mes anterior.

**Los objetivos cualitativos** que son aquellos que no se pueden medir, ejemplo: mejorar las relaciones con los clientes.

## EL CONTACTO CON EL CLIENTE

En la entrevista de venta debemos llevar un aspecto físico adecuado, acorde con la forma de ser del cliente y la imagen de tu compañía. Utiliza ropa actual, armoniosa y sencilla, sin estridencias.

- ✓ **Preséntate tonificado.** Un vendedor agotado inspira sentimientos de rechazo. Si estas fatigado, relájate antes de la entrevista de negocios.
- ✓ **Se puntual.** Nunca debes hacer esperar al cliente.
- ✓ **Guarda la distancia apropiada.** No ocupes el espacio del cliente. Mira a los ojos de tu interlocutor. Sonríe al estrechar la mano. Preséntate con tu nombre, cargo y la empresa que representas. Entrega la tarjeta de visita al principio.
- ✓ **Inicia la entrevista con algún comentario agradable fuera de la venta.** Utiliza el mismo lenguaje que tu cliente, ni científico, ni simple. Haz sentir a tu interlocutor que estás a gusto con él. Explica el motivo de la visita. Muestra tu interés por la evolución de la relación comercial.
- ✓ **Orienta la conversación hacia los intereses de tu cliente.** Haz una escucha activa. Deja que llegue al final de lo que quiere decir. Emplea preguntas cortas, evitando que parezca un interrogatorio. Comienza con preguntas sencillas para ir complicándolas poco a poco.
- ✓ **Evita críticas e herir sentimientos.** Cuida el clima de la conversación. Sé positivo, franco, simpático, ágil, respetuoso, directo, energético, entusiasta, amigable y cálido.

## AVERIGUACION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

En esta fase intentaremos descubrir y analizar las necesidades del cliente. Una vez que conozcamos las dichas necesidades convertiremos los beneficios del producto en satisfacciones. Nuestra argumentación de ventas se centrará en dichas necesidades. Para ello hemos de reconocer las necesidades del cliente.

Para averiguar las necesidades del cliente tomaremos en cuenta:

- Como preguntar
- La escucha activa
- Los gestos del cliente
- Como confirmar

## COMO PREGUNTAR

Debemos preguntar en forma organizada, siguiendo un orden. Realizar cada pregunta en el momento adecuado. No hay preguntas apropiadas, sino momentos y maneras inapropiadas.

Primero debemos recoger mucha información, sobre todo las necesidades básicas del cliente. Para luego entrar en las preguntas más concretas sobre cuestiones más particulares. Siempre evitando que parezca un interrogatorio, para ello puedes justificar tus preguntas. Cuida el clima de la conversación. Haz preguntas cortas y claras. No preguntes temas molestos, ni difíciles de responder.

Existen cuatro tipos de preguntas teniendo en cuenta la amplitud de la información que queremos obtener y la carga de subjetividad que le demos a la pregunta:

### Amplitud de la información

- **Cerradas:** el cliente solo responde sí o no.
- **Abiertas:** el cliente describe con su respuesta una situación. Se utiliza ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cuáles? ...

### Carga de subjetividad

- **Neutras:** no condicionamos la respuesta del cliente
- **Dirigidas:** Hacemos que el cliente responda de una forma determinada. Por ejemplo: ¿Verdad que el consumo de esta referencia depende..?, “mi experiencia me indica que esta promoción incrementa un 10% las ventas, ¿Usted que opina?

Al principio, para romper el hielo, comenzaremos con preguntas abiertas neutras. Continuaremos con preguntas abiertas para obtener mucha información. A medida que vayamos obteniendo información, posicionaremos al cliente con preguntas abiertas dirigidas.

Según avanzaremos iremos cerrando las preguntas para obtener datos concretados. Para confirmar utilizaremos preguntas cerradas. Por ultimo, para cerrar la venta usaremos preguntas cerradas dirigidas.

## LA ESCUCHA ACTIVA

Es el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole mediante la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido. Con la escucha activa creamos un clima de confianza, de receptor y lo más importante, percibimos las necesidades del cliente.

Para realizar correctamente la escucha activa debemos:

- Ser consciente del otro, concentrándose en el mensaje y en los gestos.
- Mirar a los ojos del cliente, dejando claro que le escuchas atentamente.
- Observar e interrogarse el significado de las palabras que nos están diciendo.
- Apoyar verbalmente, sin interrumpir el discurso del cliente, son expresiones como: si claro, ya veo, ...
- Preguntar para animar la comunicación. Una pregunta interesante demuestra que estamos escuchando.
- Detectar las palabras e ideas claves y anotarlas.
- Retroalimentarlas resumiendo, es decir, resumiendo con nuestras palabras las principales ideas del mensaje del cliente.

Por otra parte, debemos evitar los prejuicios, los filtros, la alteración emocional y las barreras físicas.

## LOS GESTOS DEL CLIENTE

En todo el proceso de comunicación hemos de tener presente que el 70% de la comunicación viene marcando por el tono de voz y sólo un 10% por las palabras o el contenido.

Debido a ello, debemos prestarle una gran importancia a los gestos que nuestro interlocutor realiza. A continuación encontraras una serie de gestos y cual es su significado:

- ✓ **Enfadado:** golpe sobre la mesa, apuntar con el dedo, cerrar los puños fuertemente.
- ✓ **Defensa:** Brazos o piernas cruzadas.
- ✓ **Desconfianza:** mirar hacia un lado, tocarse la oreja.
- ✓ **Nerviosismo:** toser, taparse la boca al hablar.
- ✓ **Decisión.** Inclinar sobre la mesa, manos sobre la cadera.
- ✓ **Concentración:** apoyar la cara sobre el dedo índice extendido, tocarse la barbilla.
- ✓ **Confianza:** apoyar la nuca sobre las manos, poner las manos en la espalda.
- ✓ **Seriedad:** manos abiertas, llevarse la mano al pecho cuando se habla.

### COMO CONFIRMAR

Siempre que captemos una idea o necesidad del cliente es conveniente resumir con nuestras palabras el mensaje del cliente, es decir, confirmar la idea del cliente. De esta forma te aseguras entender lo que realmente quiere decir el cliente. Tras preguntar, escuchar activamente y analizar los gestos del cliente, habrás logrado saber cuáles son sus necesidades. Ahora, confirmas dichas necesidades con el cliente, y luego pasa a la fase de argumentación.

### LA ARGUMENTACION

Llegados a esta fase, ya sabemos cuáles son las necesidades reales del cliente. Ahora, debemos convertir los beneficios de nuestros productos o servicios en beneficios personalizados que satisfagan las necesidades del cliente.

Se debe tomar en cuenta en la argumentación: un conocimiento en profundidad de nuestros productos o servicios, las necesidades del cliente y las posibilidades reales que con nuestros productos o servicios tenemos para satisfacer las demandas del cliente.

Nuestras argumentaciones las podemos basar: en atributos del producto o servicio, en el nivel o calidad de servicio prestado y en razones económicas, siempre convirtiendo estas explicaciones en ventajas para el cliente.

Aquí tienes algunas recomendaciones para la argumentación:

- Amolda tu lenguaje al empleado por tu cliente
- La información en nuestras argumentaciones debe ser exacta, objetiva y verificable. A ser posible, aporta documentación, pruebas.
- Usa argumentos cortos, claros y fáciles de entender.
- No critiques.
- Céntrate en las necesidades del cliente, no en el producto o servicio.

### LA RESOLUCION DE OBJECIONES

Durante el proceso de venta el cliente puede plantear objeciones a tu propuesta. Las objeciones son dificultades que el cliente ve en tu oferta. Estas resistencias más comunes son del tipo “no lo necesito, es caro, me gustaría de otra forma, el producto de la competencia es mejor...”

Antes de las objeciones que nos plantea el cliente debemos:

- Primero, conocer en profundidad cuál es la objeción. Pregúntale para que te la aclare.
- Ser creativo, tratar de convertir lo negativo en positivo. Utiliza un lenguaje positivo. Repetir la objeción para después comentarla argumentarla, sin discutir con el cliente.
- Compórtate como un consultor asesor dispuesto ayudar al cliente a resolver sus problemas.
- Pide la opinión del cliente. Si sabe poco, indícale que estas para enseñarle.
- A continuación encontrarás los tipos de objeciones y la forma de afrontarlas:

Objeción	En que consiste	Cómo afrontarla
Pretexto	Ocultan las verdaderas objeciones. Por ejemplo: "tengo muchas existencias", "es demasiado caro"	Averigua cuál es la verdadera objeción
Prejuicio	Son ideas o juicios preconcebidos que el cliente tiene hacia la empresa o producto.	Haz preguntas abiertas para saber cual es la causa de esa actitud.
Duda	El cliente duda que el producto vaya a proporcionar el beneficio que el vendedor le dice.	Utiliza un argumento de pruebe o demostración. Centrarse en la necesidad y no en la duda.
Malentendido	Nace de una información incompleta o porque el cliente cree que el producto tiene una desventaja que en la realidad no existe	Averigua que necesidades no tiene cubiertas con la competencia y ofrece tus productos que satisfagan dichas necesidades.
Indiferencia	El cliente ya trabaja con la competencia y no quiere referenciar nuestros productos.	Averigua que necesidades no tiene cubiertas y ofrece tus productos que satisfagan dichas necesidades.
Desventaja real	Puede ser porque el producto no ofrece un beneficio importante para el cliente o algo en tu oferta le desagrada. Casi siempre suele ser el precio.	Pregunta para ver cuál es alcance de la objeción. A continuación pon de relieve otros beneficios de tu producto para el. Podrías limar las diferencias en precio.

## TECNICAS PARA RESOLVER OBJECIONES

Ya hemos visto que las objeciones son resistencias que el cliente plantea ante nuestras ofertas. Hemos estudiado los tipos de objeciones y como afrontarlas. Ahora vamos a analizar las técnicas para rebatir las objeciones. Recuerda que rebatimos objeciones, nunca discutimos objeciones con el cliente.

**Balanza:** admitimos las objeciones del cliente y a continuación mostramos las ventajas del producto o servicio que compensa dichas objeciones.

**Alineación:** Esta técnica sirve ante objeciones que son opiniones, sentimientos o inquietudes. Explicamos que otros clientes tenían la misma opinión y después descubriendo que no tenían motivos para sentirse así.

**Boomerang:** El cliente es quien tiene la solución a su objeción. Intentamos adaptarnos lo más posible a lo que nos pide.

**Transformación:** convertir la objeción en venta.

**Rodeo:** Dejar el precio para el final, cuando el cliente esté convencido de las ventajas.

**Bocadillo:** Encerrar la objeción entre dos aspectos positivos del producto o servicio.

**Paraguas:** El cliente expresa opiniones que no tienen nada que ver con el tema. Escuchamos, asentimos y cambiamos de tema. Nunca debemos debatir estas opiniones sin relación con el tema.

## EL CIERRE DE LA VENTA

Cuando la entrevista de ventas se ha llevado correctamente, llega un momento en que no es posible continuar la negociación. Es la hora de cerrar la operación. El reto está en cómo obtener el pedido. Si las fases anteriores han progresado satisfactoriamente, cerrar la operación será fácil.

El momento adecuado del cierre es cuando se ha resultado una objeción y ya no quedan más por contestar. Nos encontramos con dos pasos para el cierre:

**Primero**, resumir los beneficios aceptados por el cliente y los aspectos de interés. Consiste en enumerar los beneficios que el cliente obtendrá con el producto o servicio.

**Y segundo**; proponer un plan de acción, es decir, realizar una o varias ofertas que sean fácilmente reflejados por el cliente, teniendo en cuenta lo hablado en la entrevista.

Existen dos tipos de señales que nos da el cliente que nos indica que ya podemos realizar el cierre:

**Físicas:** sonrisa, hacer cálculos, volver a mirar fijamente algún folleto o documento que le hemos entregado, incorporarse sobre la mesa, tocarse la barbilla y asentir la cabeza.

**Verbales:** preguntar algún detalle, poner objeciones inconsistentes, comentarios favorables hacia la marca, hacer cálculos mentales y referencias a condiciones económicas ya vistas.

## TECNICAS DEL CIERRE DE VENTA

- **Darlo por hecho:** consiste en realizar una acción, dando por hecho que va suponer la aceptación del cierre por parte del cliente, por ejemplo: "Te sirvo 5 unidades de esta referencia nueva en el próximo pedido".
- **De detalle:** Plantear una pregunta al cliente sobre algún detalle que presuponga la aceptación de la oferta por éste. Por ejemplo: "¿Cuándo quieres que te sirva el pedido?"
- **Cierre alternativo:** Damos dos alternativas que se presupone el cierre de la venta. Por ejemplo: "¿Quieres el servicio estándar o el profesional?"
- **De detalle:** Plantear una pregunta al cliente sobre algún detalle que presuponga la aceptación de la oferta por éste. Por ejemplo: "¿Cuándo quieres que te sirva el pedido?"
- **Cierre alternativo:** Damos dos alternativas que presupone el cierre de la venta. Por ejemplo: "¿Quieres el servicio estándar o el profesional?"
- **Cierre de gancho.** Consiste en anunciar que pasado un determinado tiempo no podemos mantener nuestra oferta en las mismas condiciones favorables. Por ejemplo: "El 3x2 en este producto se acaba la semana que viene. Te lo voy envolviendo".
- **Resumiendo beneficios:** Consiste en resumir los beneficios que obtendrían el cliente con nuestra empresa, pedir conformidad al cliente y proceder directamente a formalizar la venta. Por ejemplo: "Con nuestro servicio su empresa esta cubierta las 24 horas y se



ahorrará un 15% manteniendo el nivel de calidad. ¿Esta de acuerdo? El día 1 de próximo mes mis colaboradores comenzaran...”

### **LA POST-VISITA**

Una vez finalizada la entrevista de ventas, es importante que reflexionemos sobre todo el proceso de ésta. Primero debemos anotar todos los datos relativos al acuerdo alcanzado con el cliente y la información obtenida acerca del cliente y nuestros competidores. Actualizaremos la ficha del cliente con dicha información. En la próxima visita utilizaremos esta información y realizaremos un seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.

Por otra parte veremos cuál ha sido el resultado de la visita y porqué se ha alcanzado. Analizaremos qué nivel de rentabilidad de la visita.

## **CAPITULO X**

### **ADMINISTRACION DE PRODUCCION**

La función de Producción tiene un impacto decisivo en la economía de un país, dado que este es el sector de actividades con mayor número de empleados. En consecuencia, la productividad de dichos empleados es esencial para el bienestar y desarrollo de la sociedad.

#### **10.1 MANUFACTURA**

Obra hecha a mano o con el auxilio de una máquina.

##### **FUNCIONALIDAD DEL SUBSISTEMA DE CONTROL DE MANUFACTURA**

Mantiene, actualiza y proporciona información detallada a tiempo real para el control de producción, incluyendo la programación de lotes, las instrucciones de proceso y la impresión de etiquetas del lote u órdenes de producción. Mantiene informados al personal de producción y de atención al cliente acerca de la situación de los lotes, con la posibilidad de consultar en línea ya sea a través del identificador de la fórmula o del producto terminado. Registra el consumo de materia prima en la producción de un lote específico o permite el consumo automático de materias primas, de acuerdo a la formulación estándar del producto.

El subsistema de control de manufactura permite determinar si se tiene escasez de los materiales empleados en una fórmula en particular y permite determinar cuánto puede producirse con la cantidad disponible. La manufactura es la fuente de bienestar de los países, los países que no tengan una buena infraestructura manufacturera, tendrán dificultades en los próximos años. "Las naciones que mejor saldrán libradas de tan ardua competencia serán precisamente aquellas que se constituyan una sólida plataforma para la Innovación, el Conocimiento y el Desarrollo Tecnológico".

##### **PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS DE MANUFACTURA**

Es un sistema de Información integrado para la planeación y el control y que va más allá de la primera generación para sincronizar todos los aspectos de un negocio. Este sistema coordina las ventas, las compras, manufacturas, finanzas e Ingeniería al adoptar un plan de producción focal y utilizando una sola base de datos unificada para planear y actualizar las actividades de los sistemas.

##### **PROCESO DE MANUFACTURA**

Implica elaborar, a partir del plan general de negocios, un plan de producción que especifique cada mes los niveles generales de producción para cada línea de productos para un horizonte de los próximos 1 a 5 años. Como éste plan de producción afecta todos los departamentos funcionales se lleva a cabo a en el consenso de los ejecutivos, para quienes, acto seguido, llegan a ser el plan de "caza" para las operaciones de la empresa.

Una vez establecido el programa maestro se emplea en la lógica MRP (Sistema Integrado para la Planeación y el Control), para aportar requerimientos de materiales y programas prioritarios

para producción. Una evaluación de los requerimientos de la capacidad detallada, determina si se cuenta con la capacidad necesaria para producir los componentes específicos en cada centro de trabajo durante los períodos programados; si no, entonces, el programa maestro se revisa para saber la realidad sobre la capacidad disponible limitada.

Después que se ha elaborado un programa realista, factible desde el punto de vista de la capacidad, el siguiente en importancia es la ejecución del plan; se generan los programas de compra y los programas de taller. De estos programas se pueden determinar las cargas de los centros de trabajo, los controles de taller y las actividades de seguimiento de los vendedores, para asegurar si se implementará el programa maestro. Una de las aplicaciones del sistema MRP, es la evaluación de diversas proposiciones de negocios.

### **CLASIFICACIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS DE MANUFACTURA**

De manera general los procesos de manufactura se clasifican en cinco grupos:

- **Procesos que cambian la forma de del material**

Ejemplos: Metalurgia extractiva, Fundición, Formado en frío y caliente, Metalurgia de polvos, Moldeo de plástico

- **Procesos que provocan desprendimiento de viruta por medio de máquinas**

Ejemplos: Métodos de maquinado convencional, Métodos de maquinado especial

- **Procesos que cambian las superficies**

Ejemplos: Con desprendimiento de viruta, Por pulido, Por recubrimiento.

- **Procesos para el ensamblado de materiales**

Ejemplos: Uniones permanentes, Uniones temporales

- **Procesos para cambiar las propiedades físicas**

Ejemplos: Temple de piezas, Temple superficial

## **10.2 SUMINISTRO**

La cadena de suministro es el paradigma determinante que combina la Procura, la Manufactura, la Distribución, las Ventas y el Servicio al Cliente en un solo proceso de negocios integrado que garantiza la calidad y velocidad en la satisfacción del consumidor. Es en la cadena de suministro donde se está generando el valor indispensable para la competitividad en el mercado global del siglo XXI. Existen nuevas tendencias que han influenciado notablemente la Cadena de Suministro como lo son La Planificación de Recursos Empresariales (ERP), Administración de la Demanda (DM), Respuesta Efectiva al Consumidor (ECR) y Reabastecimiento Continuo (CR). También se consideraron las empresas virtuales y las tecnologías habilitadas como EDI, Internet, el Comercio Electrónico y la nueva línea de computadores AS/400 como soporte para la implementación de cadenas de suministros.

### **ASPECTOS RELEVANTES DE LAS CADENAS DE SUMINISTROS**

El obstáculo más importante para la implementación de las cadenas de suministro está en la brecha cultural dentro de las mismas empresas que dificulta la incorporación de los nuevos paradigmas y estándares globales de colaboración entre distintas empresas como son la Cadena de Suministro, la Planificación de Recursos Empresariales y el Servicio Total al Cliente. En este

aspecto el conocimiento de los paradigmas, el soporte y la experiencia previa en implementaciones son factores críticos de éxito.

Otro de los aspectos más difíciles y críticos está en el establecimiento de relaciones de negocios entre Clientes y Proveedores que implican compartir información anteriormente considerada confidencial, el desarrollo de estándares en transporte y palatización y fundamentalmente relaciones de negocios "win-win" a largo plazo entre Clientes y Proveedores.

El establecimiento de Cadenas de Suministro implica la creación de corporaciones virtuales para lo cual se requiere la reingeniería de ciertos procesos de negocios y la administración del cambio no solo intra-empresa sino también inter-empresas.

La incorporación de las tecnologías de información como el EDI, Extranets y los códigos de barras así como los propios sistemas habilitadores de las Cadenas de Suministros van más allá de la adquisición de productos y se debe considerar cuidadosamente que las tecnologías sean escalables, abiertas, permitan una rápida y segura implementación, y puedan continuamente adaptarse a las necesidades del mercado.

Actualmente muchas de las empresas ofrecen soluciones que consisten en el rediseño de la gestión de la cadena de suministros de la empresa mediante la implementación e integración de diversas herramientas que ofrece la tecnología actual y los sistemas informáticos para lograr bajar costos operativos y a su vez ofrecer el mejor servicio al cliente. También es necesario revisar las relaciones contractuales entre cada miembro de la cadena de suministro. Esta solución es indispensable en el caso de trabajar con proveedores, sub-contratistas, distribuidores, etc. que desean mantener stocks mínimos, o trabajar con la metodología Just in Time (JIT).

### 10.3 CONTROL DE INVENTARIO

Concepto: Es el almacenamiento de bienes y productos; en manufactura los inventarios se conocen como SKU (Stockeening Units) y se mantienen en un sitio de almacenamiento. Los SKU comúnmente consisten en:

- Materias Primas
- Productos en Procesos
- Productos terminados
- Suministros

**Control de Inventario:** es un sistema completo de administración y seguimiento de inventario que automáticamente controla el valor de su inventario, en un ambiente multiusuario de alta performance. Control de Inventario imprime una variedad de informes que brindan una visión general de sus transacciones con inventarios. Es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados. En manufactura, como el enfoque es de productos físicos se da bastante importancia a los materiales y a su control. En el sector de servicio, el enfoque primordial es sobre el servicio (a menudo se consumen en el momento en que se generan), y se da muy poca importancia a los materiales y a las existencias.

## **RAZONES FUNDAMENTALES POR LO QUE UNA ORGANIZACIÓN DEBE CONTAR CON INVENTARIOS**

Resulta físicamente imposible y económicamente impráctico el que cada artículo llegue al sitio donde se necesita y cuando se necesita. Aunque para un proveedor le sea físicamente posible suministrar materias primas con intervalos de unas cuantas horas, por ejemplo, esto resultaría prohibido debido al costo involucrado; por lo tanto, el fabricante debe mantener inventarios adicionales de materias primas para utilizarlos cuando lo requiera el proceso de conversión.

Imposibilidad física de obtener el volumen adecuado de existencia en el momento exacto en el que se requieren.

Económicamente, no es práctico obtener el volumen exacto de existencia en el momento exacto en el que se requieren.

Recuperación favorable de la Inversión, es decir, el inventario debe ser considerado como una inversión y debe requerir de fondos juntos con otras inversiones contempladas para la empresa.

Existencia de seguridad, para cuando la demanda varíe considerablemente, se requiere de alguna protección contra los altos costos que se originan al no tener existencia. Es posible utilizar inventarios como amortiguadores o protecciones contra estas anomalías.

Desacoplamiento, los inventarios también pueden ser útiles cuando desacoplan las operaciones, cuando se paran las operaciones de manera que el abastecimiento de una operación sea independiente de otro abastecimiento. Esta función de desacoplamiento sirve para cuando se requiera que los inventarios disminuyan las dependencias entre etapas sucesivas de operación de manera que las fallas, escasez de materiales, entre otros, no ocasionen que etapas posteriores tengan que detenerse.

Otra finalidad del desacoplamiento es que las unidades de las Organizaciones programen sus operaciones de una manera independiente con respecto a las otras unidades.

Nivelación de la Producción; los inventarios también se pueden apoyar con estos niveles ya que estos productos pueden construirse en los períodos de demanda baja y se pueden utilizar en los períodos de mayor demanda.

Manejo de materiales; en algunas operaciones de manufactura y servicios, los costos de manejo de materiales pueden reducirse mediante la acumulación de partes entre las operaciones. Las piezas se pueden guardar e inventariar en cajas de plástico o en canastas, para luego transportarlas mediante plataformas hidráulicas o montacargas, de una manera más económica que si esto se hiciera a mano.

## **CATEGORIA DE INVENTARIOS**

Los inventarios varían dependiendo de las actividades. En una empresa industrial se encuentran inventarios de materias primas, de productos en cursos, de productos terminados y de mantenimiento.

En una empresa comercial existen inventarios de productos terminados y de muebles de oficinas. En general, los inventarios pueden dividirse en cuatro categorías:

**Inventarios de fabricación:** Es el formado por la materia prima bruta, las piezas y los productos semiterminados que entran en la composición de los productos terminados.

**Inventarios de productos en curso:** Se trata de los componentes que se encuentran en las diferentes etapas de la fabricación; dichos productos pueden almacenarse en los locales de fabricación, si el procedimiento de producción implica etapas sucesivas, como ocurre por ejemplo, en una línea de ensamble.

**Inventarios de productos terminados:** Estos productos que son el resultado final del sistema de producción, se guarda en almacén apropiadamente acondicionado hasta el momento de su expedición.

**Inventarios MRO (Mantenimiento, Reparación, operaciones):** Estos productos no forman parte integral de un producto terminado, pero intervienen directamente en el proceso de fabricación, ejemplo, el aceite, jabón, grasa, las piezas de repuestos para máquinas y los muebles de oficinas.

## REGLA DE LA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS

Una representación gráfica de la evolución de los inventarios permitirá comprender más fácilmente los elementos necesarios para elaborar una regla de administración por lo general, esta regla debe definir los siguientes elementos

**Nivel de Inventario:** representa los límites predeterminados de las cantidades por almacenar. Estas cantidades varían entre un nivel máximo y un nivel mínimo. La determinación de estos dos niveles depende del consumo anual de la tasa de agotamiento, del costo unitario de producto, de las demoras de entrega etc.

**Inventario Activo:** este es el inventario que varía constantemente al ritmo de la entrada y salida del almacén, puede corresponder a la cantidad económica o al consumo actual. Este inventario es igual a la diferencia entre los niveles máximos y mínimos.

**Nivel de Servicio:** Este se refiere a la intensidad con la cual la empresa desea satisfacer la demanda. El nivel de servicio puede concebirse en dos formas:

- La relación entre el número de unidades ofrecidas y el número de demandado.
- La relación entre el número de clientes que ha comprado el producto y los que lo han demandado.

Por ejemplo, que el número de clientes por atender es 10. Nueve clientes de mandan 10 unidades cada uno y el décimo demanda 500. Si las nueve primeras demandas son satisfechas y la décima no se entiende, el nivel de servicio será igual a:

Según la primera definición:

$$900/1400 * 100 = 64.3\%$$

Según la segunda definición:

$$9/10 * 100 = 90\%$$

Con la primera definición se conoce el porcentaje de la demanda que ha sido satisfecho, mientras que la segunda definición indica el porcentaje satisfecho de la clientela independientemente de las unidades de demandadas.

### **POLITICA DE ADMINISTRACION DE INVENTARIO**

Esta política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de la materia prima e impidiendo el exceso de inventarios, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.

Esta política puede variar de una empresa a otra, de un periodo a otro, y de un producto o grupos de productos a otro. Su éxito reside en él respecto de los siguientes interactivos:

- Establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos.
- Definir categorías para el inventario y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada.
- Mantener los costos de abastecimiento y almacenamiento al más bajo nivel posible.
- Mantener un nivel adecuado de inventarios.
- Satisfacer rápidamente la demanda.
- Recurrir a la informática.

La política de administración de los inventarios debe también estar adaptada al sistema de producción. Las necesidades de materiales y de servicios no son las mismas para la producción en serie y para la producción intermitente o por unidad.

### **SISTEMAS DE INVENTARIOS**

**Sistemas de Inventarios Q / R:** Una forma práctica de establecer un sistema de inventario es llevar la cuenta de cada artículo que sale del almacén y colocar una orden por más existencia cuando los inventarios lleguen a un nivel predeterminado, el punto de reorden. La orden tiene una dimensión fija (el volumen); la cual esta predeterminada.

**Sistemas de Inventario Periódico:** Este sistema examina los inventarios únicamente en intervalos predeterminados previamente, periódicos, y luego reordena una cantidad igual a un nivel de existencia base preestablecidos.

Ejemplo: El nivel de inventario se examina en los instantes T1 y T2 y las ordenes son colocadas para las cantidades **Q1 y Q2** . El nivel de existencia base y el tiempo entre las ordenes, T1 y T2 son establecidos y forman parte de la doctrina de operación del sistema de inventario. El sistema periódico T1 y T2, pero **Q1** no necesariamente es igual a **Q2** . Aun cuando en la siguiente figura se muestra una demanda constante dentro de cualquier periodo y un tiempo de reaprovisionamiento igual a cero, estas condiciones podrían variarse y todavía permitir que los conceptos de sistemas de inventarios periódicos seguirán siendo validos.

## **10.4 CONTROL DE LA PRODUCCION**

El Control de Producción controla todo el proceso relacionado con la producción de una empresa, desde el proceso de corte hasta la facturación y envío de los productos.

**BENEFICIOS:**

**Balance de planta:** Mediante los análisis de producción y el control exacto de cada paquete, es posible identificar operaciones problema, necesidades de personal y maquinaria

**Maximización del rendimiento:** Mediante la utilización de controles diarios de eficiencia

**Reducción de costos:** El uso de gráficos de rendimientos, excesos de costo diario y semanal y otras herramientas del sistema, permite identificar y controlar eventos con costos excesivos

**Información al día:** La utilización de tiquetes con códigos de barras agiliza la digitalización al máximo y permite la impresión de reportes en el mínimo de tiempo

**Manejo de personal:** Sin aumentar el costo es posible controlar ausentismo, anotaciones en el expediente, tasas de contratación.

**Disminución de gastos administrativos:** Por medio de la automatización efectiva de planilla y los procesos de aguinaldos, vacaciones y liquidaciones

**Integración automática:** Con los sistemas de contabilidad e inventarios, evitando reproceso, redundancia y errores en la digitación

**CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL DE PRODUCCIÓN**

- Crear una orden de trabajo con status de planeada.
- Liberar la orden de trabajo para iniciar la producción.
- Costeo de los recursos usados en la orden de trabajo y dar seguimiento a la producción en proceso.
- Monitorear el status de las órdenes de trabajo durante todo el proceso de producción.
- Calcular las variaciones con respecto a los costos estándar.
- Cerrar las órdenes de trabajo.

**El Control de Producción;** Se basa en información vital que es utilizada por el Almacén, Distribución y Finanzas. Por ejemplo, la integración con el departamento de contabilidad asegura que el trabajo en proceso sea actualizado continuamente al registrar los materiales, mano de obra y recursos, a su respectiva orden de trabajo y sea reflejada automáticamente en los estados financieros parciales o de fin de mes.

Las variaciones del costo estándar son calculadas en detalle para el análisis tanto de operaciones como de contabilidad. La gerencia de producción puede usar este control para dar seguimiento al status de las órdenes de trabajo comparando la fecha programada contra la fecha real de terminación por orden y por etapa, las cantidades de inicio, desperdicio y terminación, etc.

**El Control de Producción:** está dirigido a empresas medianas que fabrican sobre pedido o en un ambiente de manufactura repetitiva.

Las funciones principales de este control son programar y liberar órdenes de trabajo, controlar el trabajo en proceso, el costo en cada operación o actividad de la producción y calcular el costo estándar.



**El Departamento de Control de Producción soporta :**

- ✓ Manufactura repetitiva
- ✓ Manufactura sobre pedido
- ✓ Cualquier mezcla de ambos
- ✓ El Control de Producción incluye las siguientes características para empresas que realizan manufactura repetitiva.
- ✓ Órdenes de trabajo programadas con múltiples cantidades y fechas de liberación.
- ✓ Salidas de componentes armados en "kits"
- ✓ Salida automática de componentes (backflush) a los recursos utilizados en producción.
- ✓ Manejo de números de serie para componentes y productos.
- ✓ Manejo de costo estándar de componentes y producción.
- ✓ Cálculo de variaciones mientras permanece abierta una orden de trabajo programada (costeo de proceso).
- ✓ Reportes comparativos de la producción real contra la programada.
- ✓ Reportes de producción por día o por turno.
- ✓ Reportes sobre el historial de producción y variaciones por producto y almacén.

El Control de Producción cuenta con las siguientes características para empresas que realizan manufactura sobre pedido.

- ✓ Las órdenes de trabajo pueden ligarse a órdenes de venta o a órdenes de trabajo padre
- ✓ Las hojas de tiempo se cargan a las órdenes de trabajo y a cada operación de producción
- ✓ El tiempo máquina se carga a las órdenes de trabajo y a cada etapa de producción
- ✓ Monitoreo de la producción en proceso
- ✓ Las rutas definen cada actividad de la producción y los recursos requeridos.
- ✓ Liga componentes a las actividades de la ruta.
- ✓ Separación de órdenes de trabajo.
- ✓ Ajuste de costos y Costeo de unidades terminadas al costo actual.
- ✓ Reporte sobre el status de las órdenes.
- ✓ Reporte sobre la asignación de costos a los centros de trabajo.

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA PRODUCCIÓN**

El desempeño de la producción puede reportarse de varias maneras. Se pueden mostrar las cantidades reales de producción contra las cantidades programadas por orden de trabajo, producto, almacén, centro de trabajo, empleado o por período de tiempo: día, turno, semana, mes, orden a la fecha o año a la fecha.

Se pueden incluir en los reportes la fecha de terminación real contra la fecha programada de terminación y los días de retraso por orden de trabajo y etapa. También es posible incluir la cantidad real de desecho contra la cantidad de desecho estándar - tanto de productos como de componentes - por orden de trabajo, producto, componente, centro de trabajo, etc. Las variaciones y el porcentaje de eficiencia se calculan tanto para la mano de obra como para el tiempo de máquina y se pueden mostrar por orden de trabajo, producto, centro de trabajo, etc.

Las variaciones se calculan tanto contra la lista de materiales y la ruta estándar financiera (es decir, las variaciones financieras) como contra la lista de materiales y ruta "conforme a lo producido" (es decir, las variaciones de operación).

El Control de Producción; permite controlar de manera directa los lotes y números de serie, en cada transacción. Es posible especificar para cada uno de los artículos si utiliza lotes, números de serie o ninguno de los dos y si se asignan los lotes o números de serie al entrar o salir del

almacén. Si se utiliza una numeración continua para los productos que van seriados es posible que dicha seriación se realice en forma automática.

El Control de Producción calcula las variaciones contra el costo estándar de todas las órdenes de trabajo, y esta información puede ser utilizada para el análisis de desempeño. Las variaciones de los productos que utilicen el costo estándar serán actualizadas automáticamente en la contabilidad. Las cuentas de variación pueden asignarse por centro de trabajo, por mano de obra directa, mano de obra indirecta y maquinaria indirecta. Además de calcular las variaciones de eficiencia y producción, también calcula las variaciones de desperdicio, la cual se basa en la merma de producto en exceso del porcentaje de desperdicio estándar.

## 10.5 DEFINICIONES

### DISTRIBUCIÓN

Es la acción y efecto de distribuir o distribuirse.

### FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA DISTRIBUCIÓN

- Transporte.
- Almacenamiento. Constitución de mercancías que posibilitan el abastecimiento regular de la demanda.
- Clasificación. Consiste en establecer lotes según las diferentes cantidades.
- Normalización. Supone establecer especificaciones uniformes de calidad.
- Envase, empaquetado, etc. Presentación de los productos.
- Información sobre precios, cantidades, calidades, etc. Establecimiento de contados.
- Financiación del proceso de comercialización.

### FUNCIÓN DE LA LOGÍSTICA “MODERNA”:

Trata de integrar el flujo logístico (proveedores, aprovisionamiento, producción, almacenaje, distribución física y servicio al cliente) de forma que se mejore el servicio al cliente y se reduzcan los costes lo máximo posible.

### OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCIÓN

- ✓ Poner el producto al alcance del mayor número posible de consumidores dentro de los límites que establezca la estrategia de imagen del producto y su público objetivo.
- ✓ Lograr el objetivo de distribución ponderada por medios que garanticen un óptimo servicio al cliente evitando pérdidas de venta por roturas de “stock”.
- ✓ Lograr los dos objetivos citados al coste más bajo posible.

### DEFINICIÓN DE DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA. VENTAJAS E INCONVENIENTES

Venta del producto en un solo punto de venta dentro de un área geográfica (Ejemplo: alta perfumería, farmacia, etc.)

#### Ventajas:

- ✓ Imagen de marca.
- ✓ Control del fabricante.
- ✓ Mejores márgenes para el fabricante.

#### Inconvenientes:

- ✓ Menor distribución numérica.
- ✓ Menor número de consumidores alcanzables.
- ✓ Menor volumen de ventas.

## **CAPITULO XI**

# **IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

### **11.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apunto voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

## **11.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### **RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

### **SELECCIÓN**

Es el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

### **PRINCIPIOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales: Colocación. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma. Orientación. Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechazo y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstas. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

## ÉTICA PROFESIONAL

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización.

Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

**Planeación de recursos humanos.** Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc. los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

**Necesidad de recursos humanos.** Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

**Requisición:** El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

**Análisis de puestos:** Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá proceder en su elaboración para poder precisar qué se necesita. La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal qué deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

**Fuentes de reclutamiento** El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: *externo* e *interno*.

**El reclutamiento externo:** cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos.

**El reclutamiento interno:** ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

**Solicitud de empleo:** Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo.

**La hoja de solicitud:** Es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al que se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Esto tomando en cuenta las diferentes características de cada puesto y los requerimientos de cada uno. Es muy importante su elaboración, ya que es el primer expediente informativo del trabajador y significa: - un inventario biográfico del aspirante. - es un auxiliar para llevar a cabo las entrevistas, ya que esta estructurada de acuerdo a un orden lógico. - es una ayuda en el proceso selectivo, al llevar a cabo la planeación del mismo. Es común que la solicitud de empleo incluya información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

**Entrevista inicial o preliminar:** Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. A continuación se explicará brevemente la entrevista. En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

**Entrevista de selección:** Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interpelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere como profesional que es, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.

**Pruebas psicológicas:** En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Existen diversos tipos de pruebas psicológicas que miden características determinadas del individuo entre las más conocidas se encuentran:

- Pruebas de personalidad.
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de intereses.
- Pruebas de rendimiento.
- Pruebas de aptitud.

**Entrevista final:** En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la

responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión ciertas preguntas.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación económico-social de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se desea cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general las áreas que se exploran son:

- ✓ Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes. Estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.,
- ✓ Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
- ✓ Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- ✓ Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingreso, etc.

**Examen médico:** El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad entre otras. También existen otras razones entre las que se cuentan el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes.

**Decisión final:** Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final. Es importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos



especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valore su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

### 11.3 PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones.

#### CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS PSICOLÓGICAS

**Prueba de velocidad:** es aquella que tiene un límite determinado de tiempo por más allá del cual no se les permite a los participantes trabajar, aun cuando no hayan contestado a todos los puntos. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas en gran escala.

**Prueba de capacidad:** una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden fácilmente, por lo que sus resultados en este tipo de prueba son más bajos que los sujetos que si responden rápidamente. para evitar esto, se han desarrollados pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

**Pruebas de grupos:** estas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.

**Pruebas individuales:** son aquellas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del sujeto. Solamente en la prueba individual se puede hacer la clase de pregunta exploratoria necesaria durante cierta clase de apreciación de la personalidad.

#### FORMA DE REALIZARLAS

- ✓ **De papel y lápiz:** son aquellas donde el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.
- ✓ **Orales:** en estas la persona responde, asocia una palabra a otra.

## EN RELACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS MEDIDAS

**Pruebas de inteligencia:** la definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. Constan de problemas de lógica y aritmética, que empiezan con preguntas tan fáciles como las siguientes:

**Pruebas de interés:** las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales. Es probable que los seres humanos posean capacidades que nunca se conocen ni se aprovechan completamente. La falta de interés es la causa principal de que nunca utilicemos a fondo nuestras capacidades en ciertos aspectos.

**El Récord de preferencias de Kuder,** consiste en puntos ordenados en grupos de tres, que requieren que el examinado escoja el que le gusta más y el que le gusta menos.

**Pruebas de personalidad:** estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo. Es posible que a la persona encargada de realizar la entrevista se le antoje que una de sus obligaciones primordiales es la de averiguar "qué clase de individuo es en realidad el solicitante". En efecto, existen pocas dudas de que los rasgos de la personalidad son significativos en lo que se refiere a la vocación. También es evidente que la adaptabilidad, la franqueza y la salud mental general afectarán toda la eficiencia de un empleado. Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: los cuestionarios de papel y lápiz y los sistemas de proyección. Los cuestionarios de papel y lápiz contienen una serie de preguntas o aseveraciones tales como: Mi salud me preocupa mucho. Padezco frecuentes dolores de cabeza. Me es fácil concentrarme. Se le dan instrucciones al sujeto de que debe contestar a cada aseveración "sí", "no", "siempre", "algunas veces" o "nunca". Las contestaciones se puntúan con objeto de disponer de un resultado para valorar cada uno de los distintos rasgos de la personalidad, tales como "dominio" o "sociabilidad". Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles

de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos. Sin embargo, los resultados que se han obtenido de estos cuestionarios en la selección de personal, han sido negativos en gran parte. Y la razón es que, como los cuestionarios de los intereses, los de papel y lápiz referentes a la personalidad se transparentan demasiado. Es decir, el sujeto identifica claramente cuál es la respuesta correcta.

**Pruebas de rendimiento:** tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia. Las pruebas de rendimiento en el trabajo pueden constar de diversos puntos, como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión. La prueba de ensayo es un ejemplo de este tipo, consiste en colocar al individuo ante un simulacro operativo en que se reproducen todas las manipulaciones que exige el trabajo, o las más importantes. Generalmente en dichas pruebas se utiliza un equipo análogo al que hace falta para el trabajo verdadero. e) **Pruebas de aptitud:** las pruebas que se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales pueden llamarse aptitudes.

## **CAPITULO XII**

# **ANALISIS ECONOMICO/FINANCIERO Y EXPANSION**

### **12.1 EL PLAN DE INVERSIÓN Y EL PLAN DE FINANCIACIÓN**

El Plan de Inversión lo constituye el listado de las inversiones necesarias previas a la puesta en marcha de la empresa. Básicamente, serán los terrenos, locales e instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipos informáticos, gastos de constitución y fianzas, etc.

Para evitar problemas posteriores de liquidez, también debe estimarse el importe de las existencias iniciales y, la cifra de tesorería inicial, para hacer frente a los pagos del IVA de las inversiones y de los gastos en los que incurra la empresa desde que desembolsa la primera peseta hasta que cobran las primeras ventas.

Adicionalmente, como herramienta de utilidad para la posterior elaboración de las cuentas anuales provisionales, pueden elaborarse también los correspondientes cuadros de amortización contable de los inmovilizados, dividiendo el importe del inmovilizado por la vida útil prevista del mismo.

El Plan de Financiación consistirá, a su vez, en un listado detallado de los recursos a largo plazo necesarios para hacer frente a las inversiones.

Según su procedencia, reciben el nombre de Propios en el caso de las aportaciones de los socios o promotores y Ajenos en el caso de créditos, préstamos, leasing, aplazamiento de los proveedores de maquinaria,...

El Plan de Financiación incluye también los fondos provenientes de las subvenciones solicitadas, aunque es importante tener en cuenta el plazo estimado de cobro, a fin de prever la forma de financiar el desfase temporal desde el desembolso de las inversiones hasta el momento de cobro de las subvenciones.

La suma de sus importes debe coincidir con la suma de los importes recogidos en el Plan de Inversión.

Es conveniente calcular la tabla de amortización de los préstamos, con el fin de disponer de los datos necesarios para las Cuentas Anuales. Los intereses se recogerán en la Cuenta de Resultados como un gasto financiero y en el Plan de Tesorería como una salida, mientras que la parte correspondiente a amortización del principal de la deuda se incluirá en el Balance de Situación como una disminución de los recursos ajenos.

Estudio Económico y Financiero	
Plan Económico	Plan de Inversiones
	Líquido necesario para poner en marcha la empresa
Plan Financiero	Recursos Propios
	Recursos Ajenos

Variables que definen el Plan de Inversión

Inversiones Fijas

Estudio Económico y Financiero	Ejemplo
Inmovilizado material	1. Terrenos (m2) 2. Obra civil: Traídas y acometidas de servicios, urbanizaciones y obras exteriores, oficinas, laboratorios, almacenes, área de producción, ... 3.- Bienes de Equipo: maquinarias, mobiliario, elementos de transporte, instalaciones eléctricas... 4.-Ingeniería, dirección de obra,... 5.- Otras Inversiones
Inmovilizado inmaterial	Propiedad industrial, derechos de traspasos, ...

El Fondo de Maniobra o Capital Circulante Necesario

Estudio Económico y Financiero	Ejemplo
Existencias	Materias primas, mercaderías, productos terminados...
Realizable	Créditos a clientes, deudores, Efectos comerciales...
Sostenible	Cuentas corrientes, cuentas de ahorro, caja

Fondo de Maniobra Necesario = Disponible + Inventarios + Cuentas a cobrar - Cuentas a pagar

Variables que definen un plan de financiación

Concepto	Ejemplo
Recursos propios	Aportación de los socios, Capital Social, Reservas...
Recursos ajenos	Préstamos de Banca pública, Banca privada emisión de deuda Avaes, Líneas de crédito, Leasing,...
Subvenciones	Incentivos Autonómicos, Regionales, Autoempleo, Línea de competitividad, creación de empleo estable, I+D,....

## 12.2 CUENTA RESULTADOS O DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

La cuenta de resultados refleja el resultado económico de la empresa para un período determinado, generalmente un año. El resultado se calcula por la diferencia entre los ingresos y los gastos incurridos en esos periodo.

$$\text{Resultados} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos} > \text{Gastos} \quad \text{Pérdidas} = \text{Ingresos} < \text{Gastos}$$

Los INGRESOS procederán de las ventas, ingresos financieros, subvenciones,...

Los GASTOS estarán constituidos por el coste de los materiales consumidos, suministros, gastos de personal, impuestos, gastos financieros, amortizaciones, alquileres, gastos generales,...

A su vez el coste de los materiales consumidos se calcula con la siguiente fórmula: compras + existencias iniciales - existencias finales, referidos a materias primas, materias auxiliares, envases,...

Es importante distinguir entre los conceptos de inversión y gasto. La cuenta de resultados incluye los gastos y no las inversiones. Entre los gastos figuran partidas tales como alquileres, salarios, consumo de electricidad, etc., debido a su incidencia inmediata sobre el beneficio.

Las inversiones permanecen en la empresa durante varios ejercicios, por lo cual sería injusto cargar la totalidad del coste de las mismas a un sólo ejercicio contable. Por tanto, se distribuye dicho coste entre los períodos contables que se vayan a beneficiar de su uso. La carga anual por el uso de un activo es lo que se denomina amortización.

A continuación incluimos una **ANEXO 1** con los conceptos que debe incluir la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Provisional. Como paso previo, es conveniente confeccionar unos cuadros de planificación de la actividad comercial a lo largo del tiempo (por meses o por trimestres), en unidades físicas, de forma que permitan calcular los ingresos y gastos asociados a cada producto. Como esta tabla recogerá los datos correspondientes a varios años, hay que estudiar y razonar los criterios que se van a seguir para su elaboración.

## 12.3 EL PLAN DE TESORERÍA

Es conveniente resaltar las diferencias que hay entre los conceptos de ingresos y cobros, así como entre gastos y pagos.

Los primeros se reflejan en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y se refieren a las ventas y gastos realizados y comprometidos en un periodo de tiempo independientemente que se haya efectuado el cobro o pago, de hecho, en la práctica económica es muy habitual conceder aplazamientos a los clientes.

Los cobros y pagos se refieren al desembolso o ingreso efectivo del dinero en caja o bancos. Ambos conceptos coincidirán sólo en el caso que todos los ingresos y gastos se realicen al contado.

El Plan de Tesorería indica, mediante diferencias de cobros y pagos, la liquidez de la empresa en cada momento, lo que nos puede ayudar a definir las necesidades de financiación a corto plazo de la empresa, en caso de saldos raquíticos o negativos.

Consideramos flujo de tesorería el resultado de comparar las corrientes de cobros y pagos de un determinado periodo de tiempo.

Antes de finalizar cada año debe realizarse el presupuesto de tesorería del año próximo, que contendrá:

- ✓ Previsión de la actividad normal y propia de la empresa.
- ✓ La previsión relacionada con el plan de financiación y de inversiones.
- ✓ El Plan de Tesorería se utiliza para:
- ✓ Evitar que la liquidez no disminuya de un margen de seguridad establecido o incluso se haga negativa, dando lugar a déficit de tesorería en la empresa.
- ✓ Evitar excesos de liquidez no beneficiosos para la empresa en situaciones de baja rentabilidad.

**A continuación incluimos las posibles soluciones para cada caso.**

Si el problema es Falta de liquidez, las soluciones pueden ser:

- ✓ Utilización del crédito comercial.
  - ✓ Comprar a crédito.
  - ✓ Aplazamiento de pagos pendientes.
  - ✓ Adelanto de cobros.
  - ✓ Anticipo de clientes.
  - ✓ Adelanto de cobros de facturas.
  - ✓ Descuento de efectos comerciales.
- Utilización del factoring.
- Realización de activos:
- ✓ Venta de los inmovilizados innecesarios.
  - ✓ Saneando almacenes, liquidando materiales y productos sobrantes, bajando los precios.
  - ✓ Suspensión de pagos.
  - ✓ Renegociación de las deudas con los proveedores y acreedores.
  - ✓ Suprimiendo gastos innecesarios.
  - ✓ Obtención de créditos y préstamos bancarios a corto plazo.

Si se trata de un exceso de liquidez, podemos:

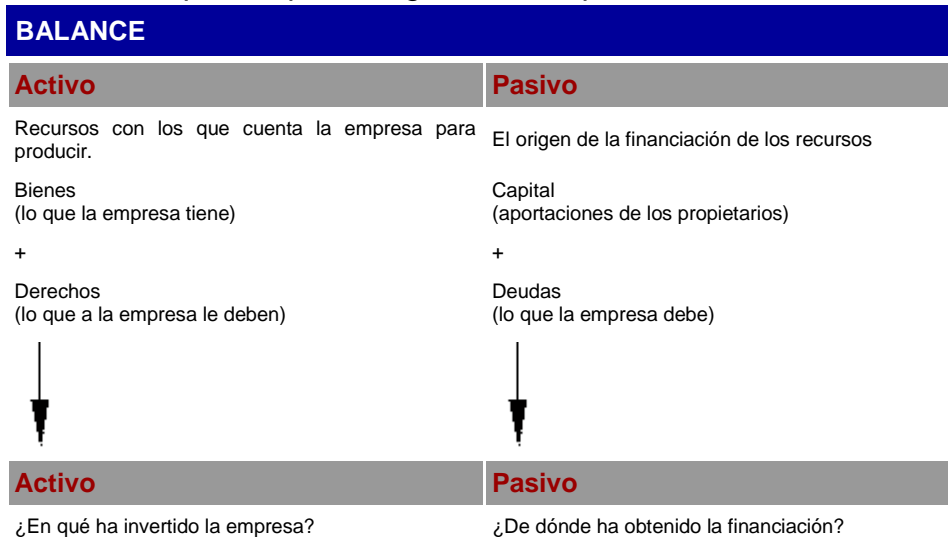
- ✓ Anticipar el pago a los proveedores para conseguir descuentos por pronto pago. Amortizar anticipadamente créditos en vigor.
- ✓ Conceder mayor plazo de pago a clientes, con lo que facilitaremos el aumento de las ventas.
- ✓ Invertir el exceso de tesorería en activos financieros que ofrezcan mayor rentabilidad, asegurando la liquidez: **ANEXO 2**

## 12.4 EL BALANCE PREVISIONAL

Es el estado financiero que refleja a modo de fotografía la situación financiera y patrimonial de la empresa en un momento determinado, generalmente el fin del ejercicio social.

El concepto de balance parte del hecho de que el valor de los recursos o activo, siempre es igual a la cantidad que financia estos recursos o el pasivo.

El balance está compuesto por dos grandes bloques:



El activo representa lo que la empresa tiene, es decir dónde se han aplicado las fuentes de financiación. Estos recursos pueden permanecer en el proceso productivo de la empresa durante varios ejercicios contables como locales, maquinarias, etc., en cuyo caso se hablará de activo fijo, para diferenciarlo del activo circulante o recursos que permanecen en el proceso productivo menos de un ejercicio como son: existencias, tesorería, etc.

El pasivo o fuentes de financiación pueden proceder de los propietarios de la empresa y de beneficios no distribuidos. Son los fondos propios que por su procedencia, no conllevan compromiso de devolución por parte de la empresa, siendo por tanto no exigibles.

Los fondos ajenos, por su origen, son exigibles. La empresa puede conseguirlos con un compromiso de devolución inferior a un año, en cuyo caso se hablará de exigible a corto plazo o, por el contrario, por un período superior al año, denominándose en este caso exigible a largo plazo.

Los fondos propios junto con los fondos ajenos a largo plazo, forman el bloque de recursos permanentes, así denominados por su carácter de fuentes de financiación prolongada en el tiempo.

ACTIVO	PASIVO
Activo Fijo	Fondos Propios
Activo Circulante	Fondos Ajenos a largo plazo
	Fondos Ajenos a corto plazo



Cualquier política de financiación de la empresa debe respetar el principio fundamental de prudencia financiera que, de forma general, dice que los elementos de activo fijo se tienen que financiar con recursos permanentes y sus activos circulantes con deudas a corto plazo.

Es necesario que el plazo de devolución de las financiaciones, sea más largo que el plazo de liquidez de las correspondientes inversiones. Si se financia Activo Fijo con vida útil de varios años, con Pasivo Circulante a devolver en pocos meses, se creará un desequilibrio financiero. En tal caso, llegado el día de vencimiento de los pagos no se podría hacer frente a ellos porque la inversión no habría tenido tiempo de hacerse efectiva, es decir, recuperada a través del proceso productivo.

En el Balance que se detalla a continuación, vemos que las partidas del Activo se ordenan de menor a mayor disponibilidad y que las del Pasivo lo hacen de menor a mayor exigibilidad.

### BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	PASIVO
Activo fijo	Recursos Permanentes
Socios por desembolsos no exigidos Inmovilizado: -Gastos de establecimiento -Inmovilizaciones inmateriales (Amortización Acumulada) -Inmovilizaciones materiales (Amortización Acumulada) -Inmovilizaciones financieras -Acciones propias Gastos a distribuir en varios ejercicios	No exigible: Fondos propios -Capital suscrito -Prima de emisión -Reservas -Resultados de ejercicios anteriores -Pérdidas y ganancias (beneficio o pérdida) -Dividendo a cuenta entregado en el ejercicio -Ingresos a distribuir en varios ejercicios -Provisiones para riesgos y gastos Exigibles a largo plazo: Acreedores a largo plazo -Emisiones de obligaciones -Deudas con entidades de crédito -Deudas con empresas del grupo -Otros acreedores -Desembolsos pendientes sobre acciones
Total activo fijo	Total Recursos Permanentes
Activo circulante	Exigible a corto plazo
-Acciones por desembolso exigidos -Existencias -Deudores -Inversiones financieras temporales -Acciones propias a corto plazo -Tesorería -Ajustes por periodificación	Acreedores a corto plazo -Emisiones de obligaciones -Deudas con entidades de crédito -Deudas con empresas del grupo -Acreedores comerciales -Otras deudas no comerciales -Provisiones para operaciones de tráfico -Ajustes por periodificación
Total Activo Circulante	Total Exigible a Corto Plazo
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO

El Fondo de Maniobra

Un concepto financiero fundamental es el denominado Fondo de Maniobra que se define gráficamente de la siguiente manera:

ACTIVO FIJO	PASIVO FIJO
ACTIVO CIRCULANTE	
	Fondo de Maniobra
	PASIVO CIRCULANTE

El Fondo de Maniobra es una garantía para la estabilidad financiera de la empresa pues, desde el punto de vista financiero, representa la parte del Activo Circulante financiada con Recursos Permanentes.

Cada empresa tiene que estudiar, calcular y lograr su Fondo de Maniobra idóneo en función de sus propias características. Como regla general, se puede decir que el Fondo de Maniobra nunca ha de ser negativo para evitar problemas de liquidez.

Un Fondo de Maniobra negativo es, en principio, señal de insolvencia de la empresa, pues al ser el Activo Circulante menor que las deudas a corto plazo, para hacer frente a las mismas, en principio, habría que vender por ejemplo la maquinaria dejando improductiva la empresa. Estaríamos ante una situación de suspensión de pagos.

## 12.5 UN MERCADO CON SABOR

### Cómo vender su producto o servicio entre la comunidad latina de Estados Unidos

Para fines del año en curso, uno de cada ocho residentes en Estados Unidos será de origen latino. El poder adquisitivo de los casi 34 millones de latinos que habitan en ese país creció en más de 60 por ciento en la última década para ubicarse en los US\$ 980,000 millones. Y, por si fuera poco, los latinos componen la minoría étnica de mayor crecimiento en Estados Unidos, no sólo en número de personas, sino en acceso a tecnología y educación, compra de bienes inmuebles y establecimiento de negocios pequeños.

Pero más allá de las estadísticas, lo que es un hecho es que todo lo que huele a "latino" o tenga sabor a salsa y merengue está de moda en Estados Unidos. Y no sólo por los millonarios triunfos de divas e ídolos juveniles como Salma Hayek, Ricky Martin, Marc Anthony o Chayanne, sino porque el mercado es tan prometedor que empresas de todo tipo y tamaño están creando sus "divisiones latinas" y recurren a empresas especializadas de mercadotecnia y publicidad en este segmento, en un afán por llevarse un trozo del pastel.

Desde bancos y empresas financieras, hasta fabricantes de ropa, alimentos, bebidas, computadoras o seguros, ya se preparan para vender sus productos y servicios en un mercado en franca expansión.

De acuerdo con el más reciente estudio de Strategy Research Corporation sobre el mercado hispano (2000 U.S. Hispanic Market) de los 34 millones de hispanos en Estados Unidos, las cinco principales ciudades en cuanto a concentración demográfica de este segmento son Los ángeles, Nueva York, Miami, San Francisco y Chicago. El 40 por ciento de las casas nuevas que se venden en Estados Unidos anualmente, se venden a latinos y, por si fuera poco, en el ámbito de la comunicación, la estación de radio número uno en rating (y número siete en ingresos) de Nueva York es la Spanish Broadcasting System, una repetidora de música en español.

### **¿QUÉ VENDERLES?**

Limitar la lista de productos o servicios susceptibles de ofrecerse entre los hispanos que habitan Estados Unidos sería un error. De acuerdo con la información más reciente, los hispanos compran desde casas y coches, hasta servicios financieros y productos tecnológicos: todo lo que los lleve a lograr un mejor estatus.

Según el estudio de Strategy Research, los latinos poseen más cámaras de video que el mercado general y, aunque apenas un 19 por ciento cuenta con acceso a Internet, es el segmento de mayor crecimiento, tanto en la compra de computadoras personales, como en el acceso a la World Wide Web.

Algunas empresas latinoamericanas han aprovechado ya este auge. Desde una empresa dominicana que distribuye tarjetas telefónicas prepagadas (Tricom), hasta empresas argentinas y mexicanas que envían dulce de leche, salsas picantes o productos tradicionales a sus compatriotas.

Pero, no importan lo que busque vender, lo fundamental es tener bien claro que, aún tratándose de mexicanos, argentinos, dominicanos, cubanos o peruanos, no se pueden emplear las mismas técnicas que utilizadas en sus países natales para atenderlos. Y es que, el hecho de que los números indiquen la importancia de los latinos en Estados Unidos, no significa que se comporten de la misma manera que sus compatriotas en América Latina.

Lo que funciona en Estados Unidos es emplear las mismas técnicas de mercadotecnia y promoción que funcionan ahí, y no conformarse con esperar que la llamada publicidad "de boca en boca" los haga llegar hasta su negocio.

### **LAS REGLAS BÁSICAS**

**Destaque la autenticidad de su producto.** Una empresa que está vendiendo con mucho éxito en este mercado es el fabricante mexicano de jabones y productos para la belleza, Grisi, destacando que sus productos naturales son únicos y que no hay otro producto similar en Estados Unidos. Así también, la famosa crema de concha, nácar que bajo el eslogan de "como la conseguías en México" se ha logrado colocar con mucho éxito. Utilizar un país como "tema" de mercadotecnia puede ser muy efectivo, como lo ha comprobado Armando Pérez, un entrepreneur de Colima, México, con sus Salsas La Fama, que ya vende por todos lados en Estados Unidos.

**El poder de la comida.** Tal vez uno de los productos que tiene más impacto entre los latinos de Estados Unidos es la comida. Aunque en ciudades como Los ángeles y Nueva York se puede comprar prácticamente de todo, siempre existirán grupos que por mucho que estén absorbidos a la cultura norteamericana, buscarán sus platillos favoritos como un vestigio más de su cultura. Esta ha sido la estrategia básico del mexicano Grupo Lorena que, con sus tamarindos y su famoso "Pelón Pelo-Rico", ya está vendiendo sus productos por todo el país del Norte.

**Busque un socio estratégico.** Muchos emprendedores que han entrado con éxito a vender sus productos en Estados Unidos reconocen que el es difícil cuando se intenta empezar de cero y sin un socio estratégico en el otro país. Busque empresas que puedan complementar su operación con su producto o servicio determinado; asegúrese que dominen el mercado; cuenten con un buen canal de distribución y fuerza de ventas y, sobre todo, que ellos también se beneficien de su entrada al negocio.

**Segmente su mercado.** Aún cuando los latinos en Estados Unidos tienen en común el idioma, es un error pensar en el "mercado latino" como tal, pues dentro de éste existen docenas de subdivisiones. En este punto, puede echar mano de información demográfica, nacionalidad, idioma de preferencia (inglés o español), edad y región geográfica. "Los mexicanos en Nueva York no son como los mexicanos de Texas", explica Héctor Hernández, director de mercadotecnia de Allied Domecq, una productora y distribuidora de bebidas y licores a nivel mundial. "Por si fuera poco, los hijos de la primera generación de inmigrantes no son para nada iguales que sus papás", agrega. Y es por ello que el mercado debe conocerse a fondo para no cometer errores en cuanto a quién se va a dirigir un producto o servicio.

**Explore nuevos mercados.** Por ejemplo, el sur de Estados Unidos es el lugar ideal para que las empresas que pretenden buscar nuevos mercados piensen en instalarse. El desplazamiento hacia otros estados empieza: la población de Georgia está incrementándose considerablemente y ya se habla de un número estimado de 600 mil hispanos en esa región.

**Promueva su producto.** Ninguna empresa, por exitosa que sea en su país de origen, podrá tener éxito en Estados Unidos si no promociona su producto o servicio. Si no cuenta con un gran presupuesto para lanzar una campaña masiva en los medios, eche mano del Internet (los latinos están acezados rápidamente a la carretera de la información). Establezca también contacto con las cámaras de comercio locales. En Estados Unidos es común que exista una cámara de comercio representante de cada país con los que mantiene relaciones comerciales.

**Cuidado con el lenguaje.** Mientras que "guagua" significa "autobús" para los cubanos; esta misma palabra significa "bebé" para los chilenos. Tenga mucho cuidado al elegir el lenguaje adecuado a la hora de promocionar su producto o servicio. A menos que desee apuntar a un grupo muy específico (digamos, habitantes del DF en Nueva York, por ejemplo) evite al máximo la jerga local. Muchas empresas ya se han metido en serios problemas por traducir mal o malinterpretar algunas palabras; evite las confusiones.

## CAPITULO XIII

# GUIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

La presente guía le ayudará a desarrollar y escribir el plan para su negocio. El representa el camino hacia el éxito. Si usted consúltelas a algún experto.

### 1. PORTADA

La portada debe incluir la siguiente información

- ✓ Nombre del negocio
- ✓ Dirección del negocio
- ✓ Teléfono del negocio
- ✓ Nombre del propietario (s)

### 2.- TABLA DE CONTENIDO

La tabla de contenido debe presentar los títulos de cada sección del documento e indicar los números de la página donde están ubicados también debe incluir una lista con los nombres de los anexos o material con información específica. Esta página debe ser escrita al final del trabajo, puesto que requiere datos que solo se tendrán cuando el documento esté completo.

### 3.- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La descripción del negocio o resumen ejecutivo debe ser la explicación de lo que el negocio es y sus ventajas competitivas. Dé una descripción clara de la industria o medio en el cual usted posee su idea de negocio y lo hacen diferente a otros negocios que están compitiendo con usted por los mismos clientes.

Las preguntas que su descripción debe resolver son:

- ✓ ¿En cuál mercado, en general, está incluido su negocio?
- ✓ ¿Cuál es el producto y/o servicio en su negocio?
- ✓ ¿Cuál es la imagen de calidad que el negocio va a tener?
- ✓ ¿En cuál rango de precios va a competir?
- ✓ ¿Cuál es el volumen de ventas que usted espera?
- ✓ ¿Cuáles de las necesidades del cliente su negocio satisface?
- ✓ ¿Qué hace su negocio diferente de la competencia?

### 4.- PLAN DE MERCADO

Esta sección debe contener la descripción de los siguientes cinco factores:

- ✓ Descripción y perspectiva de la industria
- ✓ Describa su industria principal
- ✓ Describa el tamaño de la industria
- ✓ Históricamente
- ✓ Actualmente
- ✓ ¿Cuál es el volumen total de mercadeo esperado?
- ✓ ¿Cuál es la potencia de crecimiento en cinco años?
- ✓ ¿En diez años?
- ✓ Describa las características y tendencias de su industria
- ✓ Históricamente
- ✓ Actualmente
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios buscados por su mercado serán satisfechos por su producto/servicio?
- ✓ ¿Dónde en el ciclo de vida de su industria?
- ✓ Posible futuro

## CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE

**Consumidores:** Es importante para usted que desarrolle un retrato mental y claro de su cliente ideal

Describa sus posibles clientes usando los siguientes factores

- ✓ Edad
- ✓ Sexo
- ✓ Nivel socioeconómico o de ingresos
- ✓ Nivel de educación
- ✓ Localización geográfica
- ✓ Área de ocupación
- ✓ Utilización de su tiempo libre
- ✓ Hábitos para compra
- ✓ Objetivos y aspiraciones

**Negocios:** Si su negocio va a dar un servicio o producto a otros negocios, su descripción debe incluir

- ✓ Tipo de negocio (servicio, venta directa al por menor, elaboración de productos)
- ✓ Tamaño de negocio
- ✓ Prioridad de su producto para ser comprador
- ✓ Imagen proyectada por los otros negocios
- ✓ Mercado servido por ellos

**Competencia:** La descripción de la competencia debe resolver las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes son sus mayores competidores?
- ✓ ¿Por qué tienen ellos éxitos?
- ✓ ¿Cómo pueden ser reemplazados o substituidos con sus ventas?
- ✓ ¿Cuál es la característica que lo hace diferente de sus competidores?
- ✓ ¿Por qué los clientes van a dejar de comprar el producto de la competencia para comprar el suyo?
- ✓ ¿Cuál parte del mercado espera conseguir y por qué?

**Ubicación del negocio:** Describa la localización de su negocio y cómo esa localización va a favorecer la venta de su producto o servicio. Su descripción deberá responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles ventajas estratégicas tiene esta localización?
- ✓ ¿Hay oportunidad para expansión?
- ✓ ¿Cuáles son los negocios vecinos?
- ✓ ¿Son ellos complementarios o dañinos para su negocio?
- ✓ ¿Se necesitan renovaciones en el local o en los costos?
- ✓ ¿Cuál es la clasificación de la zona?
- ✓ ¿Es el vecindario estable, cambiante (mejorando, deteriorando)? ¿Cómo?
- ✓ ¿Cómo es el acceso de los clientes? (autobuses, etc.)

Nota. En los anexos usted debe incluir un dibujo del edificio, un diagrama del área inmediata incluyendo vías de acceso y negocios vecinos y un plano del negocio.

**Determinación del precio:** La descripción de la estructura del precio de su producto o servicio deberá resolver las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo fija los precios de sus productos?
- ✓ ¿Cómo está ese precio en relación con el de la competencia?
- ✓ ¿Por qué los clientes van a pagar ese precio?
- ✓ ¿Cuál imagen se va a proyectar con ese precio?

- ✓ ¿Cuáles ventajas especiales recibirían los clientes con ese precio?

**Enfoque de mercadeo:** La descripción del enfoque de mercadeo deberá resolver las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los resultados de los preliminares o pruebas de mercadeo?
- ✓ ¿Cómo su producto o servicio satisface las necesidades y deseos de sus clientes?
- ✓ ¿Cómo va a llevar su imagen clara y consistente a los posibles compradores?
- ✓ ¿Cuál es el medio más apropiado y por qué?
- ✓ ¿Cómo va a evaluar la efectividad de cada aviso o promoción?
- ✓ ¿Cómo se puede usar un equipo de vendedores, evaluar?

**Plan de gerencia o Plan de operación:** Esta sección contiene una descripción de quién va a manejar el negocio y cómo lo va a hacer, incluyendo:

**Equipo Administrativo:** La descripción de cómo el negocio será manejado va a responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué tipo de experiencia administrativa ha tenido usted?
- ✓ ¿Cómo es su experiencia en negocios?
- ✓ ¿Cuál es la educación o experiencia de las personas claves en ese tipo de negocio?
- ✓ ¿Cuál es la situación legal del negocio? (relación legal de los propietarios)
- ✓ ¿Cuál es el área de cada uno? ¿A quién le pasaran los reportes?
- ✓ ¿Qué otros recursos se usarán? (contadores, abogados, etc.)

Nota: incluya en el apéndice los resúmenes para el personal principal.

**Relaciones entre los empleados:** Describa los métodos para contratar, entrenar y comunicarse con los empleados dando respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son las necesidades de su personal ahora y en el futuro?
- ✓ ¿Cuáles habilidades se requieren?
- ✓ ¿Cómo va a contratar y entrenar?
- ✓ ¿Cómo va a evaluar el trabajo?
- ✓ ¿Cuál salario y cuales beneficios tendrán los empleados?
- ✓ ¿Cómo va a terminar y comunicar aumento en salarios?
- ✓ ¿Cuáles serán las normas para los empleados?

**Controles operativos:** Las clases de sistemas administrativos y cómo se usarán. Sea evidente al responder narrativamente a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es su capacidad de producción?
- ✓ ¿Qué ventajas operativas tiene usted? ¿Cómo las va aprovechar?
- ✓ ¿Qué cosas son claves para triunfar en ese negocio? ¿Cómo va a estar seguro que estarán disponibles?
- ✓ ¿Cuáles serán los indicadores de éxito?

**Plan financiero :** La descripción de cómo va a financiar su negocio y mantener una condición económica sólida, va a responder las siguientes preguntas:

#### Requerimientos de fondos actuales

- ✓ ¿Cuánto dinero va a necesitar para empezar el negocio?
- ✓ ¿Cuál va a ser la fuente de este capital? (deuda, equidad, etc.)
- ✓ ¿Cuáles fondos personales o del negocio serán presentados como garantía?

#### Uso de fondos

- ✓ ¿Cómo se va usar el dinero? (capital circulante, retiro de deuda, gastos capitales, adquisiciones, etc.)
- ✓ ¿Cómo hará el préstamo (inversión) más rentable a su negocio?

#### Estrategias financieras de largo alcance

- ✓ ¿Cuál forma de pago es la más apropiada?

- ✓ ¿Qué plan de emergencia usaría si los pagos no pueden hacerse como estaba planeado?

**Declaración financiera:** Para respaldar esta sección se requieren los siguientes informes

**Financieros:**

- ✓ Informe financiero personal del propietario
- ✓ Fuentes y aplicaciones de los fondos
- ✓ Análisis preliminar de costos para empezar el negocio
- ✓ Análisis de flujo de caja esperado
- ✓ Balance general
- ✓ Análisis del punto de equilibrio
- ✓ Proyecciones de ingresos
- ✓ Resumen de tres años
- ✓ Detalle mensual del primer año
- ✓ Detalle por trimestre, segundo y tercer año
- ✓ Lista de equilibrio de capital

Nota: En las páginas siguientes usted encontrará los cuadros apropiados para presentar esta información)

**Plan de estrategias:** Un aspecto importante de todo plan de negocios es la descripción de lo que usted espera de su negocio en cinco años o menos y como piensa encaminarse para lograr estos objetivos. Este plan de estrategias debe enfocarse entre el segundo y quinto año e incluir una descripción de lo siguiente:

- ✓ Puntos fuertes dentro de su organización
- ✓ Debilidades dentro de su organización
- ✓ Oportunidades disponibles para usted y sus competidores
- ✓ Amenazas que lo limitan a usted y a sus competidores

Usando estos cuatro factores usted debe describir los puntos fuertes de estrategias que reduzcan su debilidad, para aprovechar las oportunidades y sobreponerse a las amenazas a su negocio.

Las estrategias deben identificar objetivos intermedios (anuales) y los recursos de mercadeo, administración y finanzas que serán usados para lograr estos objetivos.

**Datos financieros:** Este apartado es necesario para proponer ofertas financieras, pero también es útil para usted como propietario.

Ejemplo: costos para empezar el negocio

Costos de subsistencia:

Desde el último cheque hasta empezar	\$ _____
Tres meses después de abrir el negocio	\$ _____

(El dinero necesario para vivir y para los gastos del negocio durante tres meses deben guardarse aparte en una cuenta de ahorros y no usarse para otros propósitos – su seguridad para empezar)

**Depósitos, licencias, pre-pagos:**

Depósito para alquiler	\$ _____
Teléfono y servicios públicos	\$ _____
Licencias de negocios	\$ _____
Cuotas para seguros	\$ _____

**Mejoras al local:**

Remodelar y redecoración	\$ _____
--------------------------	----------



Arreglos, equipos, vitrinas	\$
Mano de obra para instalación	\$
Avisos exteriores e interiores	\$

**Inventario:**

Servicio transporte	\$
Mercancía (aprox. 65% de los gastos de apertura son invertidos en mercancía)	\$
Gastos de operación para los 3 primeros meses:	\$
(Calculados a partir del análisis de flujo de caja)	\$
<b>Reserva para llevar las cuentas de los clientes</b>	\$
<b>Dinero en efectivo para caja menor, cambios</b>	\$
<b>Total necesidades en efectivo para empezar</b>	\$

Ejemplo: Descripción de fuentes y aplicaciones de los fondos

**Fuentes:**

Préstamo hipotecario	\$75,000
Préstamo a plazo fijo	30,000
Préstamo de reserva	15,000
Nuevas inversiones de (nombre del propietario)	30,000
Total	\$150,000

**Aplicaciones:**

Compra	\$105,000
Equipo	4,650
Renovaciones	12,500
Inventario	1,500
Capital de trabajo	12,000
Reserva de efectivo para contingencias	14,350
Total	\$150,000

Ejemplo: Lista de equipo de capital Equipo principal Modelo Costo o precio de lista  
(El que sea más bajo) Caja para exhibición

Frente de cristal hecha a mano	\$ 600
Caja para exhibición	
Refrigeración SST6-77K 1,700	
Compresor de aire 43-cah-990 365	
Congelador de pie 3979-7584 350	
Congelador regular --- 50	
Total	
Equipo menor	
Total	
Otro equipo:	
Total	
Total de equipo capital	\$ xxxxx

**Datos financieros – (continuación)**

Ejemplo:

Nombre del Negocio

Octubre 1, 20\_\_

Balance General

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
<b>Activo circulante</b>		<b>Pasivo circulante</b>	
Efectivo	\$xxx	Cuentas por pagar	\$xxx
Cuentas por cobrar	xxxx	Parte circulante de la deuda	
inventario	xxxx	A largo plazo	xxx
Abastos	xxxx		
Gastos pagados x ant.	xxxx		
<b>Total de activo circulante</b>	<b>\$xxxx</b>	<b>Total de pasivo circulante</b>	<b>\$xxxx</b>
<b>Activo fijo</b>		<b>Pasivo a largo plazo</b>	
Arreglos y mejoras del local	Xxxx	Documentos por pagar	
Edificio (congelador)	Xxxx	Pago de préstamo bancario	
Equipo	Xxxx	Pago de préstamo de capital	
Camiones	Xxxx	<b>Total de pasivo a largo plazo</b>	<b>\$xxx</b>

<b>Total de activo fijo</b>	<b>\$xxx</b>		
<b>Activo total</b>	<b>\$xxxx</b>	<b>Valor neto</b>	<b>Xxx</b>
		Capital del propietario	xxx
		<b>Pasivo total y valor neto</b>	<b>\$Xxx</b>

**Análisis del punto de equilibrio:** El análisis del punto de equilibrio muestra un objetivo de ventas expresado bien sea en dinero o en ventas unitarias, en el cual su negocio estará equilibrado, esto es, no producirá utilidades ni pérdidas. Una vez que conozca su punto de equilibrio, tendrá una meta objetiva que podrá planear alcanzar por medio de pasos cuidadosamente razonados. Es esencial recordar que el aumento en las ventas no necesariamente significa un incremento en las utilidades.

La fórmula básica del punto de equilibrio es:

$$V = CF + CV$$

Donde

V = Nivel de equilibrio de ventas en dinero

CF = Costos fijos en dinero y

CV = Costos variables en dinero

Ejemplo: Análisis del punto de equilibrio

Costos fijos	CF= \$62,220
Margen bruto	MB= 57680/216,000 = 26.7%
Por lo tanto ventas de equilibrio	V= CF/MB = 62220/.267 = \$233,033/año
Mensualmente	= \$19,419/mes

Ejemplo: formato de proyección de ingresos

Ventas netas

Menos costos de bienes vendidos

Igual a margen bruto

Gastos de operación

Sueldos y salarios

Impuestos sobre nómina y prestaciones

Renta

Servicios

Mantenimiento

Material de oficina

Correo

Automóvil y camión

Seguros

Legales y contables

Depreciación

Otros

Otros gastos

Intereses

Gastos totales

Utilidad (pérdida) antes de impuestos

Impuestos

Utilidad (pérdida) neta

## CAPITULO XIV CASO PRÁCTICO

### 14.1 RESUMEN EJECUTIVO

El plan de marketing se basará en la fijación en el mercado de un nuevo producto para la firma **“KaMiLy PIZZAS FAST”**

La aplicación de la actual línea de productos de **KaMiLy**, a la marca RODEO & Fast food. **KaMiLy es una firma importante del rubro alimenticio de comidas rápidas.** Su actual línea de productos consistente en el tipo de sándwich de todo tipo, jamón, queso, salame, milanesa, etc.

Se realizó una investigación de mercado junto con la planificación. En este estudio se resalta la necesidad de una ampliación en la línea de productos de la empresa, puntualmente nos basaremos en la inclusión de un nuevo producto. Aprovechando los actuales canales de distribución y costos de producción de la empresa, creemos que es una gran oportunidad para esta generar ingresos extras y abarcar otros grupos de consumidores, tanto así como brindar un surtido más amplio de sus productos.

La materia prima se obtendrá de empresas del ramo que nos proveerán tanto la harina como los ingredientes. Ya que la firma posee una gran experiencia en el rubro alimenticio, cuenta con los proveedores suficientes y el poder de negociación necesaria.

El precio de los nuevos productos será acorde a las necesidades del mercado y fijado estratégicamente de manera de atraer la mayor cantidad de consumidores, teniendo siempre en cuenta a la conveniencia de un precio accesible y fijado de forma conveniente al consumidor (desde una particular de \$40 hasta una descomunal de \$200). No se pretende generar entradas desde un principio, sino llegar a cubrir los gastos y obtener un leve margen de ganancias acorde a la inversión.

Este proyecto llega a su implementación debido a que se ha descubierto un inmenso hueco en el mercado de comidas rápidas. Se descubrió que los diversos aspectos culturales, sociales, económicos, profesionales, provocan una evolución del individuo hacia la vida práctica y rapidez, sobre en sus hábitos alimenticios.

Nos dirigimos a un tipo de cliente de diferentes edades. Nuestra tarjeta de clientes no requiere una condición en especial, simplemente buscamos un público que se mueva habitualmente fuera de su domicilio y le resulte conveniente un alimento rápido y listo de consumir.

#### **ANEXOS:**

**Encuestas:** Anexo 3

**Graficas:** Anexo 4

### 14.2 ANALISIS DE SITUACION DEL MERCADO

#### 14.2.1 ESCENARIO

Monterrey, México desde fines del año 1994 se ha sumergido de lleno en una de la más gran crisis del país. Hoy se encuentra en una recuperación, con corporativos que luchan por no cerrar o vender sus bienes a extranjeros.

Es útil, mencionar en este punto que la empresa tiene una política de no recurrir a préstamos bancarios ni de ningún otro tipo. Por lo tanto se encuentran de libre de deudas y con un fuerte capital financiero.

Los hogares cada vez son más reducidos y los hábitos de consumo urbanos (fast food), nos proponemos analizar en detalle en forma de planear el mejor momento y oportunidad para la introducción de **"KaMiLy PIZZAS"**.

### 14.2.2 FACTOR DEMOGRAFICO

Nuestro plan estará abocado exclusivamente a la ciudad de Monterrey. Según los últimos datos censales realizados contamos con aproximadamente una población de 3; 834,141

La familia ha evolucionado con el transcurso de los años. Y cada vez son más pequeñas, de dos o tres miembros, e incluso de uno solo. Los horarios de trabajo son más distintos y las actividades laborales consumen cada vez más tiempo. Las posibles causas de evolución se pueden destacar:

- ✓ La incorporación de la mujer en el mercado
- ✓ No basta solo con un trabajo. (Ambos trabajan)
- ✓ La formación de parejas estables en edades cada vez más avanzadas
- ✓ Las escasas expectativas económicas
- ✓ La formación constante por superarse
- ✓ Los estudiantes que viven solos
- ✓ Los jóvenes, que con edades más tempranas, deciden independizarse de sus padres.

En consecuencia a todos estos cambios las personas no tienen el tiempo suficiente para realizar las necesidades más vitales como el la alimentación. La tendencia ha esto el consumo urbano de las personas en este medio es la de comida rápida, sabrosa, practica y de fácil elaboración.

### 14.2.3 FACTOR CLIMATICO

Antes solamente en el verano es cuando se registraba la mayor parte de ventas de pizzas, el clima y el ambiente festivo facilitaban esta situación. Pero ahora ha cambiado ya que la cocina italiana es sin duda una de las que ha tomado gran auge en la Ciudad de Monterrey. En cualquier plaza comercial se encuentra, por lo menos, un local que ofrece este tipo de comida.

**KaMiLy PIZZAS**, cuenta con un eficiente servicio de distribución propio el cual llega de forma completa a todos los puntos de la ciudad. Mantiene contacto con la gran mayoría de los supermercados de Monterrey.

El acceso a la ciudad y a los alrededores esta facilitado por la ubicación de la planta. Esta planta procesadora de alimento se encuentra céntricamente en Monterrey, permitiendo un acceso de rutas y avenidas inmejorables.

**KaMiLy PIZZAS**, posee el beneficio de vans y autos pequeños, lo que permite la reducción de costos y un cómodo manejo. Lo único que no esta permitido en la compañía es el de tener motos por seguridad del empleado.

### 14.2.4 FACTOR ECONOMICO

Su precio es completamente accesible, brinda confianza en cuanto su calidad y esta al alcance de todos los consumidores ya que se utilizará la actual cadena de distribución de **KaMiLy** para supermercados.

### 14.2.5 FACTOR SOCIO-CULTURAL

Las costumbres del hombre han cambiado con el tiempo, La inestabilidad en el mercado laboral y el necesario proceso de auto de autoformación, propician el que las personas se vuelvan cada vez más individualistas y estén cada vez más tiempo fuera de sus hogares.

Hoy en día hay que tener en cuenta que existe un mercado pequeño de comidas rápidas.

#### 14.2.6 FACTOR POLITICO-LEGAL

Hoy por hoy no tenemos ninguna referencia en contra por parte del sistema de gobierno ni de los sindicatos.

En nuestro negocio, el de los alimentos, no se ven signos de cambios que nos puedan afectar, tanto al corto como mediano plazo.

El marco político y legal nos favorece al corto plazo.

#### 14.2.7 FACTOR TECNOLOGICO

En nuestro concepto de negocio la tecnología es un factor d suma importancia, ya que es vital para ofrecer un buen producto.

**KaMiLy** posee tecnología de punta, de última generación, que le permite brindar productos diferenciados y de alto nivel en calidad.

El factor tecnológico es mas bien una ventaja y una forma de diversificarse.

#### 14.2.8 FACTOR MEDIO-AMBIENTAL

Nuestro negocio se basa en ofrecer un servicio de comida rápida, pero con características especiales:

Productos de calidad y con alta durabilidad antes de abierto, el material del envase no daña la capa de ozono, se utilizan bandejas plásticas reciclables.

El envase esta hecho con una doble capa plástica para impedir el ingreso de rayos que afecten la composición del sándwich. Cerrado herméticamente para mayor higiene.

### 14.3 MERCADO META O PÚBLICO OBJETIVO

Si hablamos en términos de volumen podemos decir que nuestro mercado inicial según un estudio de los censos de población esta compuesto por un millón de personas aproximadamente.

En nuestra filosofía de negocio podemos decir que nos dirigimos a la gran inmensa mayoría de la población, comprendiendo hombres como mujeres de edades similares, entre 18 y 50 años.

Según la tendencia estadística gran parte de esta población suele hacer la vida habitual fuera de sus hogares, con lo cual son consumidores potenciales.

PUBLICO OBJETIVO	PUBLICO SECUNDARIO
Personas de la Ciudad de Monterrey	Personas urbanas y practicas que se reúnan ya
Entre 15 y 50 años	sea para festejos, acontecimientos o todo tipo
Nivel socioeconómico medio alto	de ocasión en la cual no deseen perder tiempo
Personas urbanas que usan frecuente la comida fast food	en la preparación de una comida.

#### 14.4 ¿QUE OFRECEMOS Y A QUE PRECIO?

Nos basamos básicamente en el lanzamiento de un nuevo producto **KaMiLy PIZZAS FAST**.

Se ha detectado en el mercado una falta de este producto, si bien **KaMiLy PIZZAS FAST** no es un nuevo producto, el mercado de las pizzas elaboradas no esta aun definido.

El mercado de las pizzas listas para su consumo tienen diversas falencias.

- Las pizzas no están bien conservadas
- La mayoría de estas se encuentran partidas
- El envase no es confiable
- Muchas veces la fecha de vencimiento no refleja la verdadera fecha de caducidad del producto

Podríamos decir que el precio de las pizzas en relación al producto ofrecido es elevado.

El primer producto que nos proponemos comercializar es una pizza familiar

El envase será hermético, bajo atmósfera modificada, con sistema abre fácil.

El precio final al consumidor será \$100.

## 14.5 ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Tecnología de última generación Experiencia en el ramo alimentación Red de distribución ya en funcionamiento Conocimiento de la marca de parte de los consumidores Posibilidad de proporcionar un precio de gran valor Capacidad instalada adecuada Costos favorables El pyme de la ciudad de Monterrey con experiencia en el ramo y flexibilidad en sus acciones Personal de la empresa.	Tanto las pizzas como los sándwich en envase familiar no son productos de alta calidad para el mercado La competencia no esta claramente definida No existe un líder en este mercado No hay grandes productos sustitutos Costos de la pizzas bajos Productos de la competencia sin alta calidad Productos con precio alto.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca experiencia en el mercado de pizzas Supermercados con la elaboración de pizzas y sándwich Se presentan poca variedad de tamaños y sabores Empresas del ramo con mayor experiencia	Utilizando la marca <b>KaMiLy</b> , un fracaso podría perjudicar la imagen de la marca Posibilidad de represalias de parte de la competencia

**Visión:** Llegar a ser la empresa número uno de Mexico en servicios de comidas rápidas listas para el consumo en donde sea que se le requiere.

**Misión:** Llegar a unificar la marca **KaMiLy** en la marca familiar **KaMiLy & RODEO FAST Food**.

## 14.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO PRIMARIO	OBJETIVO SECUNDARIO
Lograr entrar al mercado con la nueva marca <b>KaMiLy &amp; RODEO FAST Food</b> con éxito, de manera de lograr al final de la campaña una participación en las ventas de 35%. Acaparar el mayor margen posible de mercado	Lograr posicionar a la marca <b>KaMiLy &amp; RODEO FAST Food</b> Como marca familiar numero uno de comidas rápidas Se plantea un margen de utilidad 15% al final de la campaña sobre el costo de elaboración y distribución.
ESTRATEGIAS	

Estará basada en la diferencia de nuestro producto mediante el precio, tamaño innovador y marca en relación a las características de los productos de la competencia.  
 La marca de Marketing durará 6 meses ( de Junio a Diciembre 2005)  
 Las estrategias se dividirán en 2 etapas.

Etapa 1	Etapa 2
<p>La estrategia de la empresa en los 3 meses consistirá en la introducción del producto en los supermercados de la CD. de Monterrey.            Hacer conocer al publico nuestro producto al publico objetivo mediante distintos medios publicitarios</p>	<p>La estrategia de la empresa en los siguientes 3 meses será en lograr un continuo crecimiento en las ventas, mediante la implementación de promociones en punto de venta, reforzando acciones publicitarias.</p>

## 14.7 PLANEAMIENTO TACTICO

La planeación táctica su diseño nos servirá de guía a lo largo de la campaña para poder lograr los objetivos planteados y realizar los controles y correcciones que se crean necesarias.

A continuación derivamos a detallar los procedimientos tácticos que se implementaran en relación a: Marca, Producto, Packaging, distribución, Precio, y Políticas de Comunicación y Promoción.

### 14.7.1 MARCA

Se utiliza un diseño de marca conocido con la denominación de marca paraguas.

Mediante esta, nos basaremos en la jerarquía y reconocimiento que tiene la marca **KaMiLy** en el mercado local y la progresiva inclusión en el mercado local y la progresiva inclusión en el mercado nacional. Como ya fue dicho en párrafos anteriores, nuestro negocio cuenta con una fortaleza en el mercado local, los consumidores reconocen a **KaMiLy** como una marca líder de sándwich.

“Ahora también pizzas”, gracias a esta percepción de los consumidores, nos basaremos en esta para dar puntapié inicial al lanzamiento de **KaMiLy PIZZAS FAST**. Esperamos que los consumidores potenciales relacionen la calidad, trayectoria, éxitos de **KaMiLy**, con nuestra nueva marca de pizzas.

Se utilizará en el packaging la leyenda que ya venia utilizando en los envases de **KaMiLy & RODEO FAST Food**. Dando a conocer la intención de la empresa de posicionarnos como la empresa de comidas rápidas listas para el consumo (fast food).

La nueva marca de **KaMiLy PIZZAS FAST** continuará con la misma tipografía y colores de letras que tienen los actuales productos de la compañía.

### 14.7.2 PRODUCTO

El producto consistirá en la elaboración de una pizza, de tamaño mediano (ubicada pizza entre la grande y la jumbo) y cocinada lista para su consumo.

La nueva pizza será de 6 porciones, en lugar de 8 la mas grande y 4 la mas pequeña.

Existirán diferentes variedades de pizzas: muzzarella y especiales.

Su envase esta diseñado para permitir su mejor traslado y evitar roturas, tanto así como su protegerlo de calor y los diversos componentes externos que deterioran la vida útil del producto.

Las pizzas se encontrarán en un Pack Pet, de material reciclable, bajo atmósfera modificada, lo que permite su mayor durabilidad en las neveras.

Se estudiará una posible inclusión de pizzas de distintas características. Ligth, Picante, de ser analizadas su lanzamiento una vez concluido este plan de marketing,

### 14.7.3 PACKAGING

Estará compuesto por el clásico pack de **KaMiLy**, de material PET, con abre fácil, bajo atmósfera modificada y de forma cuadrada.

Su práctico envase permitirá el fácil traslado y almacenamiento, tanto así como una mejor ubicación en los refrigeradores.

### 14.7.4 DISTRIBUCION

Será de los puntos fuertes del plan, ya que **KaMiLy** cuenta con su propio sistema de distribución. Nos basaremos en los actuales canales de distribución de las empresas. Esta cuenta a lo largo de todo Monterrey contamos con más de 40 supermercados.

Se utilizará el equipamiento y rutas habituales de los sándwich y otros productos tradicionales de la empresa en supermercados. Esto nos permitirá distribuir los gastos de forma más efectiva entre los distintos productos que posee la empresa en estos momentos en comercialización.

La reposición se realizará una vez a la semana, o por pedido, junto con los sándwich. Se atenderá todos los supermercados de la ciudad con los cuales la empresa tenga contacto.

### 14.7.5 PRECIO

Habiendo considerado anteriormente los precios al consumidor final de las empresas competidoras, concluimos que el mejor precio que se adecue a nuestro objetivo será \$ 90 consumidor con I.V.A. incluido.

Teniendo nosotros un precio de intermediario \$ 75

El precio del producto fue fijado de manera que logre atraer la mayor cantidad de consumidores. De esta manera se logra una exitosa inclusión en el mercado.

Vale recordar, que los consumidores poseen un precio prometido más elevado al planeado por nuestra empresa y sus productos son de una calidad inferior.

Mediante esta estrategia de precios se espera lograr captar la mayor cantidad de consumidores posibles y atraer a los consumidores de productos sustituidos que se vean seducidos por el bajo precio, características del producto y su inmejorable calidad.

PROCESO	COSTO
Masa de la pizza por unidad (5 UNIDADES/CAJA)	3.00
Queso y salsa	5.00
Costo del envase	1.50
Empleados	5.00
Distribución	3.00
Fabricación	10.00
Ganancia sobre el costo	62.5
<b>TOTAL FINAL</b>	<b>90</b>

#### 14.7.5.1 ESTIMACION DE PRECIO FINAL AL CONUMIDOR

El procedimiento para determinar el precio fue el siguiente:



Se calcula ganancias para el intermediario de \$ por producto, lo que representa un 64% sobre el precio de compra.

El I.V.A. que hoy por hoy esta al 15%, nos representa un monto de \$ por producto.

Teniendo en cuenta lo visto concluimos:

Costo del Sándwich para intermediario	5.95
I.V.A. (15%)	1.05
Ganancia intermediario (Supermercados)	3.00
<b>TOTAL</b>	<b>10.00</b>

## 14.7.6 COMUNICACIÓN

Se utilizarán medios de publicidad radial, televisiva, panorámicos en vía pública, tanto así como promociones en punto de venta.

El objetivo publicitario estará basado en la colocación de **KaMiLy PIZZAS FAST** con éxito en el mercado de pizzas. Tratando atraer a los consumidores de pizzas de la competencia y a los no consumidores de otros productos de consumo masivo.

PRIMER PERIODO		
MES	JULIO	
¿Qué?	¿EN DONDE?	¿OBJETIVO?
Radio	<b>MULTIMEDIOS ESTRELLAS DE ORO</b> De Lunes a Viernes de 10:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00 Salidas cada 60 min.	Lograr hacer conocer el producto.  Se utilizan estos medios porque es la radio mas escuchada por nuestro público objetivo.  Se escuchan la radio en locales de venta, negocio, gimnasios.

SEGUNDO PERIODO		
MES	JULIO	
¿Qué?	¿EN DONDE?	¿OBJETIVO?
Radio	<b>MULTIMEDIOS ESTRELLAS DE ORO</b> De Lunes a Viernes de 10:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00 Salidas cada 60 min.	Reforzar conocimiento de marca
Degustaciones en punto de venta	<b>1 Promotor</b> De Lunes a Viernes de 10:00 a 12:00 y de 19:00 a 21:00	Lograr fortalecer la imagen de marca y hacer conocer el producto a los consumidores potenciales y los no consumidores.
<b>PUBLICIDAD EN VIA PUBLICA</b>	<b>PANORAMICO EN LA CIUDAD</b>	Popularizar el nuevo producto.

### 14.7.6.1 ESPECIFICACIONES DE COSTOS DE LA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

PERIODO	GASTO
PRIMER PERIODO	\$12,000.00
SEGUNDO PERIODO	\$18,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$30,000.00</b>

## 14.8 PRESUPUESTO

Determinar el punto de equilibrio

Unidades = Costo Fijo/(Precio de Venta – Costo Directo)

Unidades =  $100/(60-37.5)$

Unidades = 4.44444444

Unidades = 5

Total de ventas necesarias para lograr el punto de equilibrio:

5 unidades x 60 = 300 ventas

Cuando logremos alcanzar las ventas que nos representen ingresos habremos llegado a nuestro punto de equilibrio.

No habremos perdido ni ganado. Cualquier venta superior a esta nos implicaría ingresos extras.

### 14.8.1 ESTIMACION DE LA DEMANDA

De consultas realizadas a diversos supermercados de la ciudad de Monterrey y área metropolitana se concluyo que mensualmente se realizan ventas de pizzas listas para el consumo 90000

Contamos con 150 supermercados aproximadamente en el área metropolitana.

Teniendo en cuenta que trabajamos con 50 dentro de la red de distribución. Y vamos por más ya que están realizando nuevos convenios

### 14.8.2 CALCULO FINAL DE LAS UTILIDADES.

<b>Ventas totales</b>			<b>127.87</b>
	<b>Etapas 1</b>	<b>10.23</b>	
	<b>Etapas 2</b>	<b>46.035</b>	
	<b>Etapas 3</b>	<b>71.610</b>	
<b>Costos totales de la Mercancia vendida</b>			<b>86.625</b>
<b>Gastos Fijos</b>			<b>3.6</b>
<b>Total</b>			<b>37.65</b>

### 14.8.3 BALANCE PROYECTADO.

Esta aquí sin tener en cuenta de comercialización que corren a cargo la marca madre, se han producido utilizadas por \$37.65

## 14.9 CONTROL

Se establecerá parámetros de control relacionados con las ventas y el cumplimiento de los objetivos.

Se prevén controles propios de contacto con el medio ambiente y factores externos a las variables del marketing, tales como, diferencia de cambio, estallido social, factores climáticos, económicos, etc. Imprevisibles desde la fecha de planeación.

En las distintas etapas del plan se prevén subidas y bajadas de las ventas y reacciones de los competidores.

Los mecanismos de de control estarán establecidos en cuanto a las ventas y quedara en la opinión de los profesionales de marketing aplicar las acciones correctivas que se crean pertinentes.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
El primer mes de la compañía se deberán registrar ventas por el 10% del mercado.	Se deberá registrar ventas que representen el 15% del mercado.	Se deberá registrar ventas que representen el 35% del mercado.

## 14.10 CONCLUSION

**KaMiLy** es una empresa familiar de la ciudad de Monterrey. Con capitales propios y sin financiamiento externo, la empresa ha logrado crecer a pasos agigantados desde sus comienzos en los años 90.

Su principal fuente de ingreso y único producto son los sándwich. Durante una década se ha dedicado solo a su especialidad con un gran éxito. Y es reconocida por los consumidores.

En los últimos años se han registrado dos competidores pero no representan aun ningún peligro.

La investigación realizada se refleja la necesidad de los consumidores y el agrado de los mismos de contar con un nuevo producto las pizzas

## CONCLUSION

El éxito o fracaso de las empresas dependen en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la empresa funcione de manera competitiva con esos factores.

Si se reconocen los factores que influyen en la demanda de los clientes, se puede ganar una ventaja muy clara, en los mercados competitivos y globalizados de hoy en día donde una gran cantidad de productos en diversas escalas de precios y atractivos para el clientes y consumidores cada vez con más exigencias y mejor preparados en lo que respecta a la toma de decisiones para la adquisición de un bien o servicio.

La retroalimentación del cliente sobre la satisfacción de sus expectativas y necesidades, además de considerar su opinión acerca de los productos y prestación del servicio, son consideradas las bases fundamentales para lograr una correcta implementación de un sistema de mejora continua de cualquier empresa.

La excelencia en el servicio solo es posible cuando conocemos, satisfacemos y excedemos o superamos las expectativas del cliente. Conocer cuales son los valores de los clientes es muy importante porque el valor es lo realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo.

El descuido del concepto de excelencia en épocas de rápida evolución como esta, hace que el riesgo de perder mercado sea permanente, por eso la satisfacción de las demandas del cliente y la mejora continua son pilares de cualquier plan para obtener ventajas competitivas sostenibles.

## ANEXO 1

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL A TRES AÑOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ingresos:</b>			
(1) Ventas o prestación de servicios			
(2) Devoluciones y rappel s/ventas			
Subvenciones a la explotación			
Ingresos financieros			
Otros ingresos de la explotación			
<b>A. Total Ingresos</b>			
<b>Gastos</b>			
(3) Compras			
Mercaderías			
Materias primas, etc.			
+/- valoración de existencias			
<b>Servicios</b>			
Gastos de I+D			
Arrendamientos y cánones			
Reparaciones y conservación			
Servicios profesionales			
Transportes			
Primas de seguros			
Servicios bancarios y similares			
Publicidad, propaganda, etc.			
Suministros			
Otros servicios			
<b>Tributos</b>			
Impuestos, contribuciones y tasas			
<b>Gastos Personal</b>			
Sueldos y Salarios			
Seg. Social a cargo de la empresa			
<b>Gastos Financieros</b>			
Intereses			
Descuentos sobre ventas			
Otros gastos financieros			
<b>(4) Dotación para Amortizaciones</b>			
De gastos de establecimiento			
Del inmovilizado			
<b>Dotación a las provisiones</b>			
Del inmovilizado, de insolvencias, etc.			
<b>B. Total Gastos</b>			
<b>C. Margen Bruto (1-2)- (3)</b>			
<b>D. Resultados antes de Impuestos (A-B)</b>			
<b>E. Impuestos de sociedades</b>			
<b>F. Resultados (D-E)</b>			
<b>G. Cash Flow (F+4)</b>			

El mismo modelo se puede utilizar para la previsión de cuentas de resultados mensual o trimestral, muy aconsejable en el caso de sectores con una marcada temporalidad estacional.

## ANEXO 2

## PLAN DE TESORERÍA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	....	TOTAL AÑO 1
<b>SALDO INICIAL</b>					
<b>LIQUIDEZ DE ESTRUCTURA</b>					
<b>ENTRADAS DE ESTRUCTURA</b>					
<b>CAPITAL</b>					
<b>SUBVENCIONES EMPLEO</b>					
<b>SUBVENCIONES INVERSIÓN</b>					
<b>PRESTAMOS LARGO PLAZO</b>					
<b>TOTAL ENTRADAS</b>					
<b>SALIDAS DE ESTRUCTURA</b>					
<b>INVERSIONES:</b>					
Terrenos					
Obra civil					
Instalaciones					
Maquinaria					
Utillaje					
Gastos puesta en marcha					
Amortización PRESTAMOS					
Otros					
<b>TOTAL SALIDAS</b>					
<b>LIQUIDEZ DE EXPLOTACION</b>					
<b>ENTRADAS DE EXPLOTACION</b>					
Cobros de ventas					
Ingresos Financieros					
<b>TOTAL ENTRADAS</b>					
<b>SALIDAS DE EXPLOTACION</b>					
Compras materia prima					
Embalaje					
Alquiler maquinaria					
Mano de obra					
Seguridad Social					
IRPF					
Electricidad					
Agua					
Mantenimiento					
<b>GASTOS GENERALES</b>					
Gastos financieros ( intereses)					
Otros					
<b>TOTAL SALIDAS</b>					
<b>LIQUIDEZ DEL PERIODO</b>					
<b>LIQUIDEZ ACUMULADA</b>					

El mismo modelo se puede utilizar para la previsión de cuentas de resultados mensual o trimestral, muy aconsejable en el caso de sectores con una marcada temporalidad estacional.

### ANEXO 3

¡Hola! **Snack El Rodeo** queremos que nos haga el favor de contestar esta encuesta. Contéstela con sinceridad, ya que estos datos son muy importantes para nuestro proyecto.

**1.- Te gustan nuestros sándwich?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**2.- Te agradaría que entrara un nuevo producto a nuestro snack**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**3. ¿Consume pizza?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**4. ¿Cada cuándo acostumbras a comer pizza?**

1 vez al mes \_\_\_\_\_ 2 veces al mes \_\_\_\_\_ 3 veces al mes \_\_\_\_\_ más de 5 veces al mes \_\_\_\_\_

**5. ¿Dónde acostumbras a comprar la pizza?**

La Stacione \_\_\_\_\_ Dominós \_\_\_\_\_ Hut \_\_\_\_\_ La familia \_\_\_\_\_ Cesar's \_\_\_\_\_

**6. ¿Le gustaría consumir una pizza que fuera 100% natural sin saborizantes artificiales?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ella si fuera familiar?**

\$50 \_\_\_\_\_

\$80 \_\_\_\_\_

\$100 \_\_\_\_\_

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por ella si fuera individual?**

\$30 \_\_\_\_\_

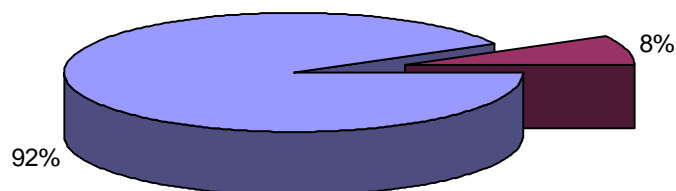
\$40 \_\_\_\_\_

\$50 \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR TU COOPERACIÓN**

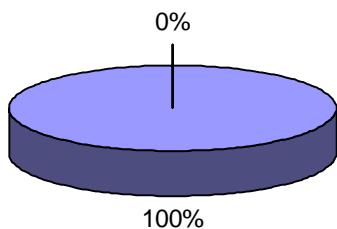
## ANEXO 4

### 1.- TE GUSTAN NUESTROS SANDWICH?



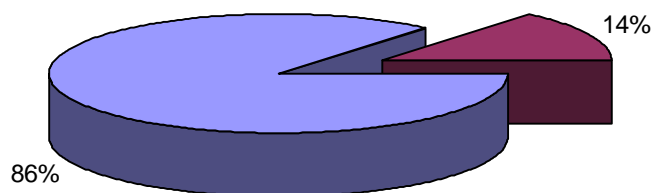
■ 1.- Te gustan nuestros sándwich? SI ■ 1.- Te gustan nuestros sándwich? NO

### 2.- TE AGRADARIA QUE ENTRARA UN NUEVO PRODUCTO A NUESTRA SNACK

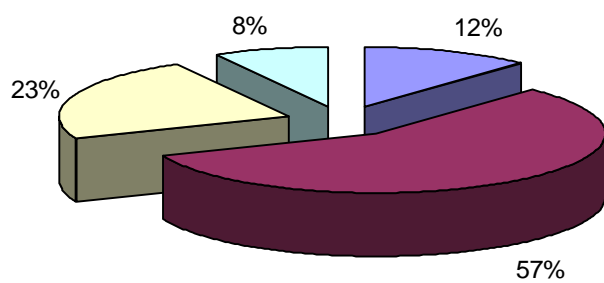


■ 2.- Te agradaría que entrara un nuevo producto a nuestro snack SI  
■ 2.- Te agradaría que entrara un nuevo producto a nuestro snack NO

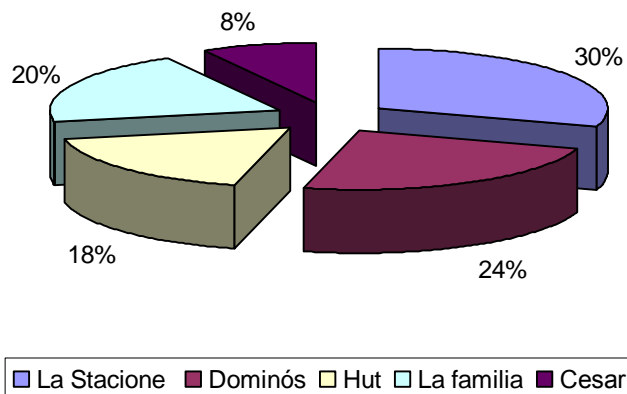
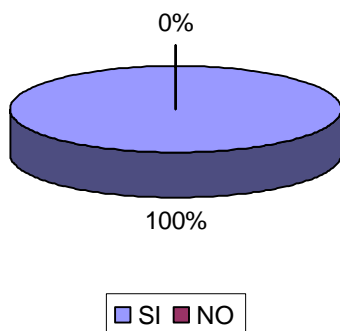


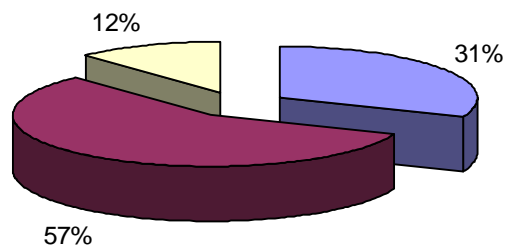
**3.- ¿ CONSUME PIZZA?**

■ 3. ¿Consume pizza? SI ■ 3. ¿Consume pizza? NO

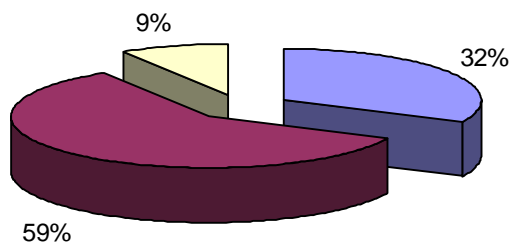
**4. ¿CADA CUÁNDO ACOSTUMBRA COMER PIZZA?**

■ 1 vez al mes ■ 2 veces al mes ■ 3 veces al mes ■ más de 5 veces al mes

**5. ¿DÓNDE ACOSTUMBRAS A COMPRAR LA PIZZA?****6. ¿LE GUSTARÍA CONSUMIR UNA PIZZA QUE FUERA 100% NATURAL SIN SABORIZANTES ARTIFICIALES?**

**7. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ELLA SI FUERA FAMILIAR?**

■ CINCUENTA PESOS ■ OCHENTA PESOS ■ CIEN PESOS

**8. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ELLA SI FUERA INDIVIDUAL?**

■ TREINTA PESOS ■ CUARENTA PESOS ■ CINCUENTA PESOS

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

DENTON, D. Keith: Calidad en el Servicio a los Clientes. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid (España) 1991,

ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J.: La Excelencia en el Servicio. 3R Editores LTDA. Sta. Fé de Bogota (Colombia) 1998.

RAYMOND, McLeod, Jr, Sistema de Información Gerencial 7ª. Edición, Editorial Pearson Education USA 1998,

Autor Desconocido: Manual del Instructor. Taller de Calidad de Servicio Basado en 7 herramientas Gerenciales. Servicios Pan Americano de Protección. Departamento de Adiestramiento y Desarrollo. Caracas (Venezuela) 2000

Biblioteca Práctica de Negocios Tomo VII Mercadotecnia Editorial McGraw Hill México 1990

Productividad y calidad Everett E. Adam Editorial Anaya México 1985

Administración para la calidad Segunda edición Dr. Mario Gutiérrez Editorial Limusa México 1989

Fundamentos de Marketing Quinta edición William J. Stanton & Michael J. Etzel & Bruce J. Walter Editorial McGraw Hill México 1993

Mercadotecnia Segunda edición Laura Fischer de la Vega Editorial McGraw Hill México 1993

Fundamentos de Mercadotecnia Segunda edición Philip Kotler & Gary Armstrong Editorial Prentice Hall México 1991

Dirección de la mercadotecnia Análisis, Planeación y Control Séptima edición Philip Kotler Editorial Prentice Hall México 1993

TAWFIK Louis y CHAUVEL Alaim: ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION.\_Edición McGraw-Hill. Caracas 1.992.

EVERESS Adam y EBERT Ronald: ADMINISTRACION DE PRODUCCION Y OPERACIONES. Edición Prentice Hall, 4ta Edición. Mexico 1.989.

Diccionario LAROUS.

### INTERNET:

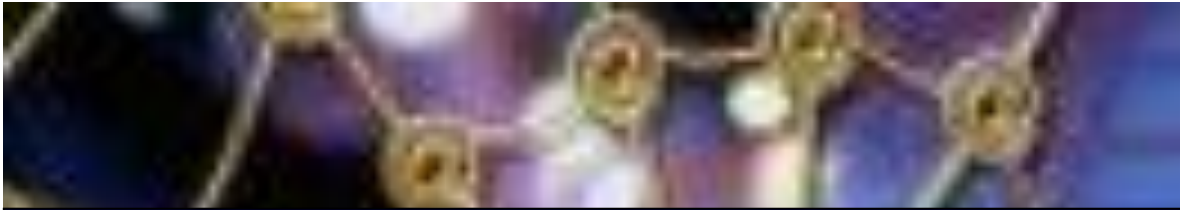
<http://www.aeca.es/pub/monog/gestioncalidadservicio.htm>

<http://www.calidad.org>.

<http://www.monografias.com>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/>

<http://www.entrepreneurespanol.com>



# ***Estrategias para implementar la creación de una micro empresa***

# Introducción

- ✓ Como determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.
- ✓ Herramientas.
- ✓ Los conocimientos, habilidades y relaciones de toda una vida productiva.
- ✓ Innovación de productos o servicios para conquistar nuevos mercados.
- ✓ Metas de mercadotecnia para aumentar la participación en el mercado.

# Resumen Ejecutivo

## Tarjeta de presentación de una empresa.

Algunos puntos que deben de estar en el resumen ejecutivo

- ✓ Idea del negocio.
- ✓ Equipo directivo y promotores del negocio.
- ✓ Estado de desarrollo del negocio.
- ✓ Plan de implantación.
- ✓ Productos / servicios: respecto a la competencia.
- ✓ Publico objetivo.
- ✓ Tamaño de mercado potencial.
- ✓ Escenario competitivo.
- ✓ Inversión requerida.
- ✓ Valoración global del proyecto: aspectos más innovadores y objetivos.

# Producto/Negocio/Servicio

**Producto:** todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad.

## CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

**Introduccion:** producto se lanza al mercado y se determina acogida inicial

**Desarrollo:** el producto empieza a ser conocido y crecen las ventas.

**Madurez:** el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.

**Declive:** el producto deja de ser interesante para el consumidor y las ventas empiezan a disminuir.



# Selección de la idea

Las ideas pueden empezar por el gusto o afición a ciertas actividades, que son afines a otras y se pueden convertir en empresas viables.

Por ejemplo a mi que me gusta mucho bailar y observo que a muchas personas comparten conmigo este gusto, sacarle provecho a esto, si tengo el capital necesario y algunos compañeros que me podrían ayudar, podría poner un lugar donde se podría bailar.

## SECRETOS DE UN TRIUNFADOR

- ✓ **Persiga sus sueños**
- ✓ **No tema equivocarse**
- ✓ **Sea accesible**
- ✓ **Haga lo que le guste pero sea realista**
- ✓ **No se esfuerce solo por dinero**



# Producto/Negocio/Servicio

**Producto:** todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad.

## CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

**Introduccion:** producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial

**Desarrollo:** el producto empieza a ser conocido y crecen las ventas.

**Madurez:** el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.

**Declive:** el producto deja de ser interesante para el consumidor y las ventas empiezan a disminuir.

# Producto/Negocio/Servicio

**SERVICIO:** Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencial para el negocio, pero no da como resultado ninguna propiedad.

**CLIENTES:** “Es el que utiliza un producto o servicio. Es una parte esencial de negocio que genera ingresos o agrega valor para alguien”

**CALIDAD:** Es la medida de la dimensión en que una cosa, satisface una necesidad o agrega valor para alguien

# ANALISIS DEL SECTOR

## LAS TRES FASES PARA LANZAR UN PRODUCTO EN EL MERCADO

**Análisis:** implica identificar acertadamente los requerimientos de información, por ejemplo, dar por hecho que el mercado necesita el producto y por ello se busca saber como se desean la producción cuando en realidad convendría analizar si lo desean y si están dispuestos a comprarlo.

**Planeación:** a partir de los resultados viene el desarrollo del producto. Lo delicado radica en la correcta interpretación y diseño del producto.

**Ejecución:** instrumentar las estrategias es uno de los retos en el proceso: “del dicho al hecho...”. En nuestro ejemplo se podría se el producto, el tiempo de distribución el punto de venta se respete de acuerdo a lo evaluado en la investigación.

# ANALISIS DEL SECTOR

## FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR y LA SEGMENTACION

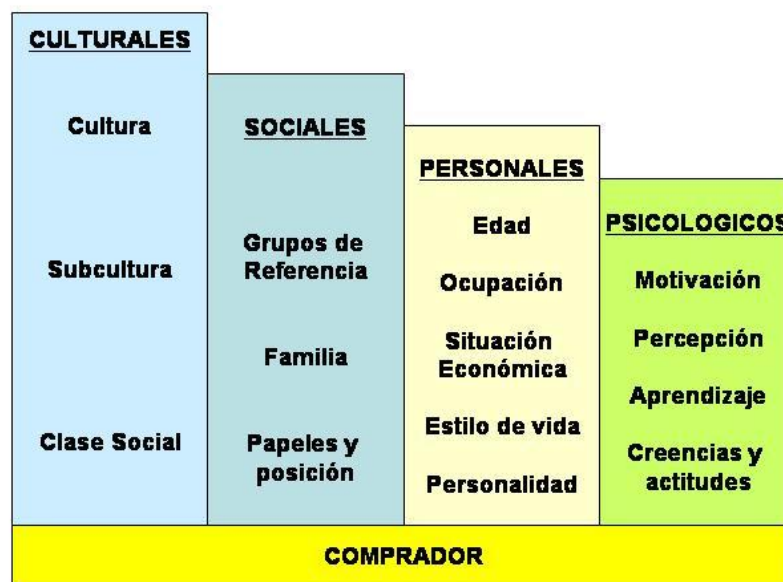


Fig. 3.5 Factores que influyen en la conducta del consumidor

¿POR  
TODOS  
SECTO  
SON IC

**ESTUDIO Y PLAN DE MERCADO**

## **Hay muchas situaciones en que es necesario realizar un estudio de mercado.**

- ✓ Determinar los precios que esta dispuesto a pagar el cliente (mayorista, minorista, consumidor)
- ✓ Calcular la cantidad total del producto (demanda) que existe en un mercado.
- ✓ Conocer aspectos de mercadeo de la competencia
- ✓ Conocer el mercado para el lanzamiento de un nuevo producto
- ✓ Determinar las zonas de venta donde hay que concentrar el esfuerzo y en aquellas que hay que abandonar
- ✓ Conocer y analizar los clientes actuales y potenciales
- ✓ Analizar el comportamiento de nuestro producto a través de la experiencia para determinar la situación.
- ✓ Formas, sistemas de ventas, formas de compras.

# POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es lo primero que viene cuando se trata de resolver el problema de ser escuchado en una sociedad sobre comu

*"el cliente siempre tiene la razón"*

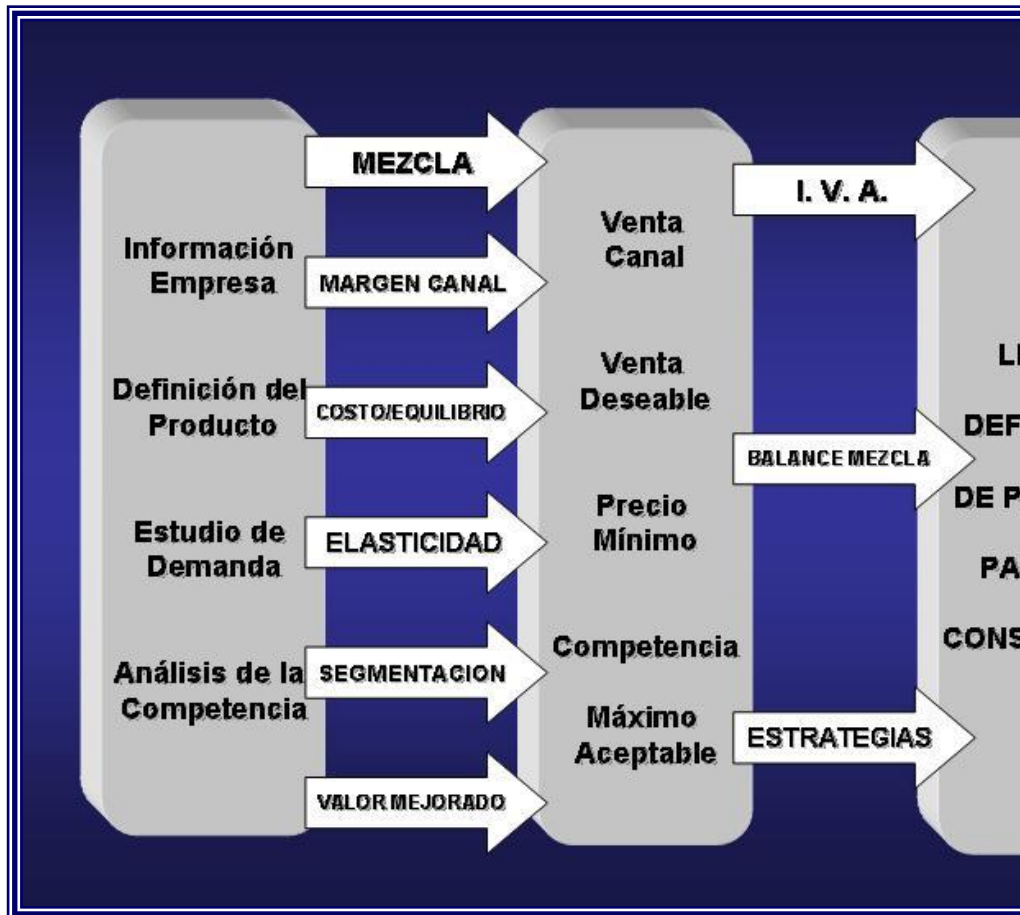
## TIPOS DE POSICIONAMIENTOS

- ✓ EL POSICIONAMIENTO "EN CONTRA"
- ✓ POSICIONAMIENTO "SIN COLA"
- ✓ POSICIONAMIENTO COMO LÍDER
- ✓ POSICIONAMIENTO DEL SEGUNDO E EL MERCADO

*Estrategias para implementar la crea  
Ing.*

# ESTABLECIMIENTO DEL PRECIO

**Precio es la cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio**



*Estrategias para implementar la creación de una micro empresa*  
Ing.



# CANALES DE DISTRIBUCION

## FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA SELECCIÓN DE UN CANAL



INTERMEDIARIOS

PRODUCTOS

CLIENTES

COMPETENCIA



ADMINISTRACION  
DE CANALES

Identificación de las opciones disponibles  
Selección de los tipos de canal  
Elección de los participantes  
Administración de las operaciones del canal

*Estrategias para implementar la creación de una micro empresa*  
Ing.

# VENTAS

Averiguación de las  
necesidades del cliente

Ofrecer un producto  
o servicio adecuado

Don de palabra  
(comunicación)



# ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

**Es producir un bien específico, a tiempo y a costo mínimo**

La administración de la producción trata con los recursos de la producción de la empresa, las cuales pueden considerarse como los cinco P de la Dirección

**PERSONAS:** Son la fuerza de trabajo directa e indirecta.

**PLANTAS:** Fábricas o ramas de servicio donde se realiza la producción.

**PARTES:** Comprenden los materiales o en el caso de servicios, los suministros que pasan por la producción.

**PROCESOS:** Son los pasos necesarios para lograr la producción.

**PLANIFICACION Y CONTROL:** Son los procedimientos y la información que utiliza la administración para controlar el sistema.

# IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HU

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la conocimientos las habilidades etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo del país en general

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

**POSICIÓN JERARQUICA**

**EMPLEADOS (SOCIOS)**

**HUMANO**

**ECONOMICO**

**SOCIAL**



*Estrategias para implementar la crea  
Ing.*

# ANALISIS ECONOMICO/FINANCIERO Y

**PÉRDIDAS  
Y  
GANANCIAS**

## Estudio Económico y Financiero

### Plan Económico

Plan de Inversiones  
Líquido necesario p  
poner en marcha  
empresa

### Plan Financiero

Recursos Propios  
Recursos Ajenos

**UN MERCADO  
CON SABOR**



*Estrategias para implementar la crea  
Ing.*

# GUIA DE UN PLAN DE NEGOCIO

**Resumen Ejecutivo.**  
**Definición del proyecto.**  
**Estudio de Mercado.**  
**Estudio Técnico.**  
**Estudio Legal y Aspectos Ambientales.**  
**Estudio de la Organización.**  
**Estudio de las Inversiones.**  
**Estudio de Ingresos y Egresos.**  
**Evaluación Económica y Financiera.**  
**Conclusiones y Recomendaciones.**



# CASO PRACTICO

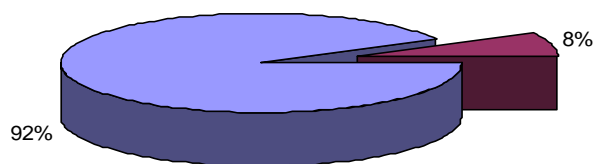
## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de marketing se basará en la fijación en el mercado de un nuevo producto para la firma



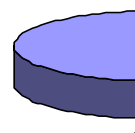
# RESULTADO DE LA ENCUESTA

1.- TE GUSTAN NUESTROS SANDWICH?



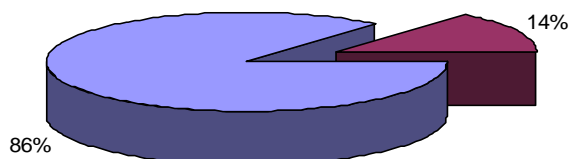
■ 1.- Te gustan nuestros sándwich? SI ■ 1.- Te gustan nuestros sándwich? NO

2.- TE AGRADARIA QUE ENTRARA UN PRODUCTO A...



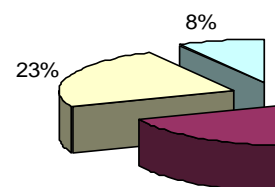
■ 2.- Te agradaría que entrara un producto a... SI ■ 2.- Te agradaría que entrara un producto a... NO

3.- ¿ CONSUME PIZZA?



■ 3. ¿Consume pizza? SI ■ 3. ¿Consume pizza? NO

4. ¿CADA CUÁNDO AGRADARIA QUE ENTRARA UN PRODUCTO A...



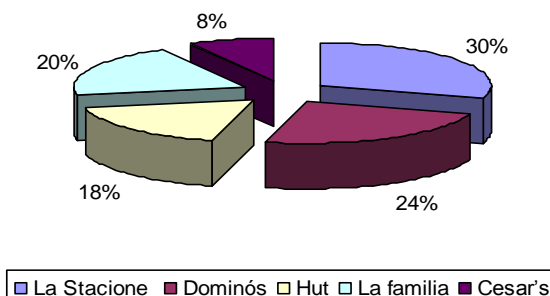
■ 1 vez al mes ■ 2 veces al mes ■ 3 veces al mes

*Estrategias para implementar la creación de una micro empresa*  
Ing.

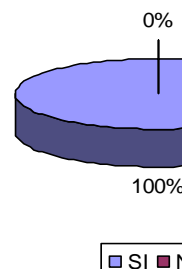


# RESULTADO DE LA ENCUESTA

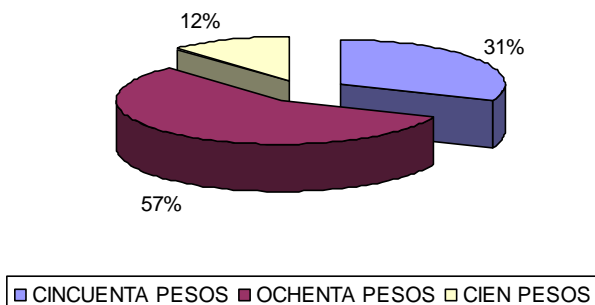
5. ¿DÓNDE ACOSTUMBRAS A COMPRAR LA PIZZA?



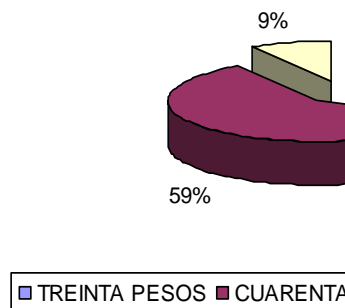
6. ¿LE GUSTARÍA CONSUMIR PIZZA FUERA 100% NATURAL SIN AZÚCAR ARTIFICIAL?



7. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ELLA SI FUERA FAMILIAR?



8. ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR ELLA SI FUERA FAMILIAR?



# CASO PRACTICO

## ANALISIS DE SITUACION DEL MERCADO

ESCENARIO:

Monterrey, México en el año 1994

✓ FACTOR DEMOGRAFICO

✓ FACTOR CLIMATICO

✓ FACTOR ECONOMICO

✓ FACTOR SOCIO-CULTURAL

✓ FACTOR POLITICO

✓ FACTOR TECNOL

✓ FACTOR MEDIO-A

### MERCADO META O PÚBLICO OBJETIVO

PUBLICO OBJETIVO	PUBLICO SECUNDARIO
Personas de la Ciudad de Monterrey	Personas urbanas y practicas que se reúnan ya
Entre 15 y 50 años	sea para festejos, acontecimientos o todo tipo
Nivel socioeconómico medio alto	de ocasión en la cual no deseen perder tiempo
Personas urbanas que usan frecuente la comida fast food	en la preparación de una comida.

*Estrategias para implementar la cre  
Ing.*

# CASO PRACTICO

## ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Tecnología de última generación</p> <p>Experiencia en el ramo alimentación</p> <p>Red de distribución ya en funcionamiento</p> <p>Conocimiento de la marca de parte de los consumidores</p> <p>Posibilidad de proporcionar un precio de gran valor</p> <p>Capacidad instalada adecuada</p> <p>Costos favorables</p> <p>El pyme de la ciudad de Monterrey con experiencia en el ramo y flexibilidad en sus acciones</p> <p>Personal de la empresa.</p>	<p>Tanto las pizzas como los sándwich en envase familiar no son productos de alta calidad para el mercado</p> <p>La competencia no esta claramente definida</p> <p>No existe un líder en este mercado</p> <p>No hay grandes productos sustitutos</p> <p>Costos de la pizzas bajos</p> <p>Productos de la competencia sin alta calidad</p> <p>Productos con precio alto.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Poca experiencia en el mercado de pizzas</p> <p>Supermercados con la elaboración de pizzas y sándwich</p> <p>Se presentan poca variedad de tamaños y sabores</p> <p>Empresas del ramo con mayor experiencia</p>	<p>Utilizando la marca KaMiLy, un fracaso podría perjudicar la imagen de la marca</p> <p>Posibilidad de represalias de parte de la competencia</p>

# CASO PRACTICO

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO PRIMARIO	OBJETIVO SECUNDARIO
<p>Lograr entrar al mercado con la nueva marca KaMiLy &amp; RODEO FAST Food con éxito, de manera de lograr al final de la campaña una participación en las ventas de 35%.</p> <p>Acaparar el mayor margen posible de mercado</p>	<p>Lograr posicionar a la marca KaMiLy &amp; RODEO FAST Food</p> <p>Como marca familiar numero uno de comidas rápidas</p> <p>Se plantea un margen de utilidad 15% al final de la campaña sobre el costo de elaboración y distribución.</p>
ESTRATEGIAS	
<p>Estará basada en la diferencia de nuestro producto mediante el precio, tamaño innovador y marca en relación a las características de los productos de la competencia.</p> <p>La marca de Marketing durará 6 meses ( de Junio a Diciembre 2005)</p> <p>Las estrategias se dividirán en 2 etapas.</p>	
Etapas 1	Etapas 2
<p>La estrategia de la empresa en los 3 meses consistirá en la introducción del producto en los supermercados de la CD. de Monterrey.</p> <p>Hacer conocer al publico nuestro producto al publico objetivo mediante distintos medios publicitarios</p>	<p>La estrategia de la empresa en los siguientes 3 meses será en lograr un continuo crecimiento en las ventas, mediante la implementación de promociones en punto de venta, reforzando acciones publicitarias.</p>

# CASO PRACTICO

## PLANEAMIENTO TACTICO

- ✓ **MARCA** Se utiliza un diseño de marca conocido con la denominación marca paraguas
- ✓ **PRODUCTO** Elaboración de una pizza, de tamaño mediano
- ✓ **PACKAGING** Fácil traslado y almacenamiento
- ✓ **DISTRIBUCION** Cuenta con su propio sistema de distribución
- ✓ **PRECIO** Intermediario \$ 75, \$ 90 Consumidor con I.V.A. incluido
- ✓ **COMUNICACIÓN** Radial, televisiva, panorámicos en vía pública
- ✓ **CONTROL**

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
El primer mes de la compañía se deberán registrar ventas por el 10% del mercado.	Se deberá registrar ventas que representen el 15% del mercado.	Se deberá registrar ventas que representen el 35% del mercado.

# CASO PRACTICO

## CONCLUSION

**KaMiLy** es una empresa familiar de la ciudad de Bogotá. Con capitales propios y sin financiamiento externo, ha logrado crecer a pasos agigantados desde su inicio en los años 90.

Su principal fuente de ingreso y único producto es el sándwich. Durante una década se ha dedicado a esta especialidad con un gran éxito. Y es reconocido por los consumidores.

En los últimos años se han registrado dos competidores, pero no representan aun ningún peligro.

La investigación realizada se refleja la necesidad de los consumidores y el agrado de los mismos de probar el nuevo producto las pizzas.

# CONCLUSION

El éxito o fracaso de las empresas dependen en gran parte de su capacidad para identificar los factores que son importantes para los clientes y para vigilar que la empresa sea competitiva con esos factores.

Si se reconocen los factores que influyen en la demanda de los clientes, se hace muy clara, en los mercados competitivos y globalizados de hoy en día donde los productos en diversas escalas de precios y atractivos para el cliente y con más exigencias y mejor preparados en lo que respecta a la toma de decisiones de adquisición de un bien o servicio.

La retroalimentación del cliente sobre la satisfacción de sus expectativas y la necesidad de considerar su opinión acerca de los productos y prestación del servicio, son bases fundamentales para lograr una correcta implementación de un sistema de cualquier empresa.

La excelencia en el servicio solo es posible cuando conocemos, satisfacemos y superamos las expectativas del cliente. Conocer cuales son los valores de lo que es importante porque el valor es lo realmente motivará una transacción y sin eso no se puede.

El descuido del concepto de excelencia en épocas de rápida evolución como el riesgo de perder mercado sea permanente, por eso la satisfacción de las demandas y la mejora continua son pilares de cualquier plan para obtener ventajas competitivas.